

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический
университет»

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
СТАЖИРОВОК В УСЛОВИЯХ КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Выпускная квалификационная работа
Программа магистратуры «Инженерная педагогика»
по направлению подготовки 44.04.04 Профессиональное обучение
(по отраслям)

Идентификационный код ВКР: 485

Екатеринбург 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический
университет»
Институт инженерно-педагогического образования
Кафедра технологии машиностроения, сертификации и методики
профессионального обучения

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Заведующая кафедрой ТМС
_____ Н.В. Бородина
« ____ » _____ 2018г.

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ СТАЖИРОВОК В УСЛОВИЯХ КОРПОРАТИВНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ**

Выпускная квалификационная работа магистранта
направления 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Программы магистратуры «Инженерная педагогика»

Исполнитель:

магистрант группы Пу-211МИП

Н.В. Соколова

Руководитель:

к.п.н., доцент

Д.Г.Мирошин

Нормоконтролер:

доцент кафедры ТМС, канд. тех. наук

В.П. Суриков

Екатеринбург 2018

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 117 страницах, содержит 6 рисунка, 10 таблиц, 75 источников литературы, а также 3 приложения на 23 страницах.

Ключевые слова: Группа ЧТПЗ, стажировка, начало карьеры, профессиональное образование, студенты, вуз, проектное обучение.

Библиографическое описание: Соколова Н.В. Организационно-педагогические условия организации стажировок в условиях корпоративного образования; ФГАОУ ВО Российский государственный профессионально-педагогический университет. – Екатеринбург, 2017. 141 с.

Краткая характеристика содержания ВКР:

Магистерская работа состоит из двух глав. В первой главе рассказывается о корпоративном обучении, во второй – об организации стажировок в промышленных холдингах, в частности на предприятиях Группы ЧТПЗ. Актуальность данного исследования обусловлена растущим запросом к уровню качества молодых специалистов со стороны работодателя, невозможностью обеспечить должный уровень подготовки со стороны системы высшего образования, а также быстрые темпы роста количества корпоративных образовательных учреждений.

Цель исследования: выявить и обосновать организационно-педагогические условия и разработать модель организации и проведения стажировок молодых специалистов на предприятиях Группы ЧТПЗ.

Объект исследования – процесс организации и проведения стажировки на предприятиях промышленного сектора.

Предмет исследования – организационно-педагогические условия эффективной организации процесса стажировки на предприятиях промышленного сектора.

Теоретическая значимость исследования состоит в следующем:

Теоретически обоснована возможность использования проектных мето-

дов обучения, основанных на реальных производственных ситуациях, с целью формирования оптимальных для работодателя профессиональных умений и навыков, в условиях системы стажировок.

Практическая значимость исследования обусловлена:

1. формированием нового для Группы ЧТПЗ бизнес-процесса организации и проведения стажировок с полным методическим обеспечением с целью самостоятельного формирования кадрового резерва компании и преемственности поколений;
2. разработкой предложений по внедрению в образовательный процесс ряда крупнейших университетов модели формирования профессиональных навыков посредством интегрирования в учебный процесс долгосрочных стажировок студентов на производстве;
3. определением и характеристикой уровней, критериев, показателей сформированности профессиональных умений стажеров за период стажировки.

В работе проведен формирующий эксперимент, в результате которого доказано, что выдвинутая гипотеза эксперимента о том, что внедрение в практику организации стажировок модели организации и проведения стажировок, разработанной на основе организационно-педагогических условий организации стажировок, а также внедрение в программу стажировок корпоративной дисциплины «Белая металлургия», направленной на:

1. Обеспечение корпоративной адаптации;
2. Ускорение профессиональной адаптации;
3. Обеспечение понимания проектной деятельности;
4. Дополнительное обучение, направленное на формирование и развитие компетенций, необходимых для успешного встраивания в трудовой коллектив крупной компании и, возможно, принятие лидирующих позиций в производственных процессах позволит повысить эффективность локализации стажировок на предприятиях Группы ЧТПЗ, что отразится на повышении качества проектной деятельности стажеров.

На защиту выносятся следующие положения научно-исследовательской работы Соколовой Н.В.:

1. Организационно-педагогические условия организации стажировок;
2. Модель организации и проведения стажировок;
3. Разработанная нормативная документация организации и проведения стажировок, к которой относятся положение о стажировках, регламент организации и проведения стажировок, инвариантная и адаптивная программа стажировки.

Список работ, опубликованных автором по теме:

1. Соколова Наталья Валерьевна, Мирошин Дмитрий Григорьевич Теоретические аспекты организации стажировок на предприятиях группы ЧТПЗ // Научный электронный архив Российской академии естествознания. URL: <http://econf.rae.ru/article/11120>.

2. Соколова Н.В., Мирошин Д.Г. Организация стажировки на предприятии как одно из направлений программы «Будущее Белой металлургии» // Научный электронный архив Российской академии естествознания. URL: <http://econf.rae.ru/article/11121>.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ.....	12
1.1. Корпоративное образование в развитии кадрового потенциала промышленных предприятий	12
1.2. Сущность и содержание корпоративного образования.....	27
1.3. Организация и осуществление корпоративного образования на предприятиях Группы ЧТПЗ.....	41
2. ОРГАНИЗАЦИЯ СТАЖИРОВОК В УСЛОВИЯХ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГРУППЫ ЧТПЗ	46
2.1. Стажировка на рабочем месте: сущность, понятие, проблемы	46
2.2. Организационно-педагогические условия проведения стажировок на предприятиях Группы ЧТПЗ.....	68
2.3. Разработка положения о стажировке на рабочем месте на предприятиях Группы ЧТПЗ.....	88
2.3.1. Сроки, структура и наполнение стажировки.....	88
2.3.2. Этапы стажировки.....	88
2.3.3. Оценочные мероприятия	89
2.3.4. Закрепление наставника за стажером	91
2.3.5. Программа стажировки.....	91
2.3.6. Развитие стажеров.....	92
2.3.7. Учет стажеров.....	93
2.4. Разработка адаптивной программы организации и проведения стажировки на рабочем месте на предприятиях Группы ЧТПЗ.....	93
2.5. Обобщение опыта и оценка эффективности организации и проведения стажировок на рабочем месте на предприятиях Группы ЧТПЗ.....	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	105
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	110

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Регламент стажировок.....	118
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Инвариантная программа стажировки на предприятиях Группы ЧТПЗ.....	132
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Оценка наиболее успешных проектов стажеров Группы ЧТПЗ	139

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях развития экономики знаний одним из важных инструментов обеспечения конкурентоспособности компаний является образование, определяемое как система подготовки и переподготовки специалистов, и направленное на расширение конкурентных преимуществ компании на рынке.

Система корпоративного образования, оказывающая значительное влияние на рост стоимости основных нематериальных активов, прежде всего человеческого и интеллектуального капитала, определяет в современных условиях и стратегию развития системы бизнес-образования в целом, нацеленную на продуцирование инновационной системы накопления информации и управления знаниями.

Важной проблемой управления знаниями в современных компаниях является консолидация текущей и стратегической информации внутри организации. В целом требования современного бизнеса оказывают значительное влияние на содержание, формы и методы конкретных обучающих программ. Создавая корпоративные университеты управления знаниями, компаниям следует учитывать, что структурирование бизнес-процессов и корпоративных знаний – достаточно сложная задача. Знания организации пополняются и обновляются в результате обучения сотрудников, организации инновационных исследований, разработки новых направлений развития компании [26, с. 3].

В ходе современных социально-экономических преобразований нашего общества особое внимание уделяется образовательным реформам. В связи с этим, подход к качеству подготовки специалистов становится принципиально иным. Часто это приводит к несоответствию ожиданиям работодателя о сформированности у выпускников готовности и способности осуществлять реальную профессиональную деятельность непосредственно после окончания обучения [20].

Сложившаяся ситуация обусловила возрождение традиции организации профессиональных практикоориентированных стажировок. Данный процесс для крупных работодателей является сложным и ресурсоемким с организационной точки зрения. Тем не менее, благодаря стажировкам студенты могут проходить производственную практику непосредственно по специальности и получить дополнительные возможности для трудоустройства сразу после получения диплома. Предприятиям такой подход позволяет участвовать в подготовке и обучении рабочих кадров или непосредственно подбирать выпускников технических образовательных организаций в любом регионе страны.

Таким образом, грамотная организация стажировок в крупной наукоемкой производственной компании позволяет сформировать основательное конкурентное преимущество в виде кадрового потенциала, что обуславливает актуальность исследования.

Противоречия. Проведенный анализ законодательных и нормативных актов, научно-методической и социальной литературы, связанной с формированием профессиональных умений и корпоративной адаптации, а также проведенные социологические исследования позволили выявить следующие противоречия:

1. Между социальным заказом, возросшей потребностью личности в качественном профессиональном современном образовании и недостаточным фактическим уровнем профессиональной подготовки в вузе.
2. Между необходимостью формирования базовых профессиональных умений студента и недостаточной разработанностью в педагогической науке и практике теоретических представлений о сущности, специфике, оценке и педагогических условиях их формирования в период учебной практики.
3. Между профессиональным заказом, возросшей потребностью работодателей в качественно подготовленных студентах всех профессий, готовых работать с современным и инновационным оборудованием и технологиями, использовать современные подходы к организации и ведению бизнес-процессов и профессиональной и моральной неготовностью студентов старших курсов и

выпускников вузов к выполнению поставленных работодателем задач.

Проблема исследования. На основе актуальности выявленных противоречий сформулирована проблема исследования: каковы организационно-педагогические условия эффективной организации стажировки студентов и молодых специалистов на предприятиях крупного промышленного холдинга.

В работе введено ограничение: под стажировкой понимается временное трудоустройство студентов старших курсов вузов и молодых специалистов сразу после окончания вуза (не более двух лет после окончания вуза), позволяющее им сформировать конкретное понимание выбранной ими профессиональной деятельности и специфики компании, в которой проходит стажировка. В свою очередь компания получает возможность детального отбора молодых специалистов с целью формирования кадрового резерва из наиболее талантливых и перспективных молодых специалистов, без вступления в постоянные трудовые взаимоотношения.

Цель исследования: выявить и обосновать организационно-педагогические условия организации и проведения стажировок студентов и молодых специалистов на предприятиях Группы ЧТПЗ.

Объект исследования – процесс организации и проведения стажировки на предприятиях промышленного сектора.

Предмет исследования – организационно-педагогические условия эффективной организации процесса стажировки студентов и молодых специалистов на предприятиях Группы ЧТПЗ.

В качестве *гипотезы исследования* выдвинуто предположение о том, что эффективность стажировки может быть обеспечена при соблюдении следующих организационно-педагогических условий:

1. Стажировка организуется и проводится в условиях и в контексте корпоративной культуры, традиций, способов организации работы предприятий Группы ЧТПЗ на рабочих местах и в рамках будущей профессиональной деятельности стажировуемых.
2. Стажировка развивается в направлении усложнения производст-

венных задач, выполняемых стажерами, от типовых заданий до самостоятельных проектов.

3. Разрабатывается адаптивная программа стажировки, учитывающая личностные качества и профессиональные знания и умения стажеров.

Задачи:

В соответствии с поставленной целью и выдвинутой гипотезой, определены следующие задачи исследования:

1. Выявить функции и особенности организации корпоративного обучения и ожиданий молодых специалистов от стажировки и начала карьеры.

2. Выявить и обосновать организационно-педагогические условия эффективной организации и проведения стажировки студентов и молодых специалистов в рамках корпоративного обучения.

3. Разработать модель организации и проведения стажировок и адаптивную программу стажировки.

4. Выявить и в ходе опытно-поисковой работы обосновать эффективность модели организации и проведения стажировки и адаптивной программы стажировки, созданных на основе разработанных организационно-педагогических условий организации стажировок.

Методы исследования. Для решения поставленных задач применялись следующие методы исследования:

- *теоретические:* анализ педагогической, психологической, методической литературы по теме исследования, анализ федеральных и локальных корпоративных нормативно-правовых актов и специальной литературы по кадровому обеспечению и управлению персоналом;
- *эмпирические:* педагогическое наблюдение, тестирование, анкетирование, беседа, опытно-поисковая работа, метод экспертных оценок, статистические методы обработки полученных результатов.

База исследования. Экспериментальная апробация проводилась на базе предприятий трубного дивизиона Группы ЧТПЗ, а именно:

1. ПАО «Челябинский трубопрокатный завод», г. Челябинск,

2. Филиал ПАО «ЧТПЗ» в г. Москва (офис коммерческой дирекции),
3. АО «Первоуральский новотрубный завод», г. Первоуральск.

Основные методические разработки проводились на базе корпоративного образовательного центра Группы ЧТПЗ в г. Первоуральск.

Теоретическая значимость исследования состоит в следующем:

1. Теоретически обоснована возможность использования проектных методов обучения, основанных на реальных производственных ситуациях, с целью формирования оптимальных для работодателя профессиональных умений и навыков, в условиях системы стажировок.
2. Выявлены и экспериментально обоснованы организационно-педагогические условия организации стажировок в условиях корпоративного обучения на предприятиях промышленного сектора, обеспечивающие повышение уровня профессионализма молодых специалистов.

Практическая значимость исследования обусловлена:

1. формированием нового для Группы ЧТПЗ бизнес-процесса организации и проведения стажировок с полным методическим обеспечением с целью самостоятельного формирования кадрового резерва компании и преемственности поколений;
2. сформулированными критериями и показателями формирования «отборочной воронки» кандидатов на стажировку в условиях системы корпоративного обучения (на примере предприятий Группы ЧТПЗ).
3. разработкой предложений по внедрению в образовательный процесс ряда крупнейших университетов модели формирования профессиональных навыков посредством интегрирования в учебный процесс долгосрочных стажировок студентов на производстве;
4. определением и характеристикой уровней, критериев, показателей сформированности профессиональных умений стажеров в ходе стажировки.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивается анализом современных достижений психолого-педагогической науки, ориентацией на современные теоретико-методологические подходы к про-

блеме организации и проведения стажировок в крупных компаниях промышленного сектора, выбором и реализацией организационно-педагогических условий организации и проведения стажировок, адекватных целям и задачам исследования, репрезентативностью полученных данных, представительностью экспериментальной базы, доказательностью выводов.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения и результаты исследования обсуждены в рамках деловых программ российских и международных выставок и конференций, таких как Иннопром (2017г.), WorldSkills Hi-tech (2017 и 2018гг.), форум Graduate (2017 и 2018 гг.), международной молодежной конференции YouLead (2017г.), всероссийском профнавигационном форуме «Pro: карьера» (2017 и 2018 гг.), пресс-конференции Общероссийского народного фронта «Профстажировки», на международной научно-практической конференции «Инновации в профессиональном и профессионально-педагогическом образовании» (2018г.), а также в ряде конференций и круглых столов для специалистов в сфере управления персоналом и представителей системы высшего образования.

На защиту выносятся:

1. Организационно-педагогические условия организации стажировок;
2. Модель организации и проведения стажировок;
3. Разработанная нормативная документация организации и проведения стажировок, к которой относятся положение о стажировках, регламент организации и проведения стажировок, инвариантная и адаптивная программа стажировки.

Результаты данного исследования внедрены в бизнес-процесс организации и проведения стажировки на предприятиях трубного дивизиона Группы ЧТПЗ, что подтверждено актом о внедрении. Теоретические выводы и практические результаты исследования были использованы для подготовки учебно-методических пособий для стажеров.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

1.1. Корпоративное образование в развитии кадрового потенциала промышленных предприятий

Социально–экономические условия России в настоящее время обуславливают актуальность проблемы развития трудовых ресурсов. Столкнувшись с возрастающей конкуренцией и быстрым обновлением технологий, предприятия направляют все большие средства в развитие трудовых ресурсов, к которым относятся как квалифицированные рабочие кадры, так и современные инженеры и специалисты, способные работать с новым оборудованием, технологиями, ресурсами.

Разработке проблем формирования и развития кадрового потенциала организации посвящены многие зарубежные исследования: Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, Г. Форда, Р. Лайкерта, Д. Мак Грегора, Р. Блейка и Д. Моутона, Э. Мэйо, Ф. Фидлера, Т. Митчела, Р. Хауса, Д.С. Синка, П. Херси, К. Бланшара, В. Врума, Ф. Иетона, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури и др., в которых представлены организационные, научные принципы и методы управления предприятиями, анализируются вопросы демократизации производственных отношений между администрацией и подчиненными.

Различные социально-педагогические феномены трудовой деятельности, в том числе и вопросы состояния кадрового потенциала, подробно рассматривались в трудах отечественных ученых в области психологии и педагогики: Ефремова О.Ю., Леонтьева А.Н., Ильина Е.П. Свенцицкого А.Л., Скопылатова И.А., Парыгина Б.Д., Кузьмина Е.С. Почебут Л.Г., Чикер В.А.

Однако не все аспекты исследуемой проблемы нашли отражение в теории и практике организации управления кадровым потенциалом при переходе отрасли к рыночным условиям и реформированию. Осмысление сущности реформирования бизнеса предприятий реального сектора экономики выдвигает

гает необходимость проведения дальнейших исследований, направленных на совершенствование организации управления кадровым потенциалом, усиливающимся влиянием мотивационного фактора, разработку управленческих технологий на новом этапе реструктуризации экономической системы [72].

Проблема организации и осуществления подготовки рабочих кадров для предприятий в России имеет исторические истоки. Становление и развитие системы подготовки рабочих кадров происходит одновременно с возникновением и развитием промышленного производства и является одним из направлений развития системы профессионального образования в России и СССР. Следовательно, выявление роли подготовки рабочих кадров в условиях предприятия возможно при сопоставлении основных исторических этапов развития промышленности с основными этапами развития системы профессионального образования, включающей и систему подготовки кадров различных уровней и направлений.

Ещё во времена СССР формированию кадрового состава предприятия уделялось особое внимание. Одним из инструментов Советского времени по формированию лояльности персонала являлось создание и поддержка организации социальной инфраструктуры, способствовавшей преданности рабочему месту. Спустя годы российских рыночных реформ становится понятно, что кадры нужно не просто удерживать на рабочем месте, что в конечном итоге, немаловажно, но и способствовать их развитию так, чтобы имеющийся человеческий капитал смог бы обеспечивать экономический рост предприятию. Теперь не сам по себе человеческий ресурс становится важным для предприятия, а степень его полезности, его потенциал [38].

Рыночные реформы постсоветской России обернулись для её экономики появлением новых проблем и осознанием значительного отставания от уровня развитых стран. Одной из таких проблем является снижение уровня подготовки кадров, качества труда, способности к мобильности. Всё это можно характеризовать как снижение кадрового потенциала предприятий. Для того чтобы нивелировать данное обстоятельство, развивая производительность и

повышая мотивацию сотрудников к эффективному труду, руководителям необходимо внедрять и использовать систему управления кадровым потенциалом предприятия [4].

В настоящее время, когда кадры предприятия «решают всё», вопрос о формировании системы управления кадровым потенциалом становится актуальной проблемой. Под термином «кадровый потенциал» понимается совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации. В это определение включаются профессиональные теоретические знания работников, умения и практические навыки, профессиональная мобильность, компетентность, инновационность мышления, профессиональная ориентированность.

Как отмечает Г.Е. Зборовский, качество профессиональной подготовки зависит от следующих факторов:

1. начальный уровень подготовки обучаемых;
2. конечный уровень подготовленности обучаемых;
3. психолого-педагогическое мастерство и уровень профессиональной подготовки инженерно-педагогического персонала учебных заведений;
4. уровень технической оснащенности материальной базы учебных заведений;
5. наличие связи учебного заведения с производством [2, с. 45].

Для того чтобы выделить основные подходы к формированию кадрового потенциала организации, необходимо выделить основные составляющие трудового потенциала работника:

1. психофизиологическую составляющую образуют состояние здоровья работника, его выносливость, работоспособность, тип темперамента, нервной системы, способности и склонности;
2. социально-демографическая составляющая включает в себя половозрастные характеристики и социальный статус;
3. квалификационная составляющая – уровень образования, наличие специальных знаний, опыта работы, трудовых навыков, способность к инно-

вационному мышлению, профессионализм;

4. личностная составляющая – дисциплинированность, моральные принципы, ценностная ориентация, способность к мотивированию, интересы.

При этом, формируя кадровый потенциал, необходимо учитывать профессионально-квалификационные, демографические, медико-биологические, психофизиологические, социальные, идейно-политические, нравственные и другие признаки [4 с. 83].

Следует отметить, что трудовой потенциал сотрудника нельзя принимать постоянной величиной. Со временем под действием различных обстоятельств ему свойственно меняться, причем как в сторону увеличения, так и снижения, в процессе трудовой деятельности. По мере того, как усваиваются работником новые знания, навыки, накапливается опыт, изменяются условия труда и система организации труда изменяется и трудовой потенциал [38].

Доктор экономических наук, профессор Вукович Г.Г. в своей статье «Совершенствование кадровой политики предприятия как основа эффективного кадрового менеджмента» [11 с. 48] отмечает, что систему управления персоналом в организации традиционно можно определить как полноценную систему управления кадровым вектором деятельности организации, ориентированную на решение основных задач:

1. своевременное полное удовлетворение потребностей организации в кадровых ресурсах необходимой специализации и достаточного уровня квалификации;

2. создание и поддержание комплекса институциональных, экономических, а также социально-психологических условий, которые способствуют эффективному выполнению трудовых функций;

3. обеспечение необходимого уровня взаимодействия управления человеческими ресурсами с различными направлениями менеджмента компании.

Решение этих задач в процессе управления способствует повышению эффективности деятельности предприятия по средствам работы с трудовым потенциалом.

Для достижения продуктивного решения вышеуказанных задач важным условием является осознание взаимозависимости руководства и работников. Необходимо добиться единства в структуре производственных задач для достижения общей цели, с минимизацией противоречий между работодателем и исполнителями. Наличие цели с одной и с другой стороны способствует выделению ценностей, стремлений, интересов для предания энтузиазма обычному рабочему процессу, желания работать с полной отдачей в интересах предприятия [38].

Для наибольшего раскрытия трудового потенциала важно организовать работу таким образом, чтобы интересы и стремления сотрудников воплощались путём достижения стратегических целей компании, а также регулярном информировании о текущем состоянии дел. Это объясняется тем, что кадровый потенциал предприятия представляет собой ресурсный аспект социально-экономического развития.

Результаты деятельности современной организации непосредственным образом связаны с состоянием и степенью использования ее кадрового потенциала. При этом важную роль играют способы его формирования.

В обществе с развитой рыночной экономикой кадровая политика должна формироваться и реализоваться на приоритете идей и принципов деятельного подхода [23], это означает, что в организацию нужно привлекать профессионалов. Их опыт и знания, играют огромную роль в достижении желаемого экономического эффекта. Знания и опыт работника накапливаются постепенно в течении семи лет, а это значит, что на протяжении этого времени в работника нужно вкладывать средства на обучение [21 с. 75]. Однако бывают случаи, когда опыт профессионала в дальнейшем не пригодиться, тогда считается упущенная выгода. Часто в кризисной ситуации многие предприятия стремятся «заморозить» человеческий капитал, путём избегания увольнений, ротации персонала, пренебрежением внедрения инноваций. Стабильность рабочего места при низкой заработной плате становится главной особенностью работы с кадрами. Однако нужно понимать, что такой подход не сможет

обеспечить высокой производительности труда и качества товаров. Человеческий ресурс – главная категория в теории и практике управления персоналом.

В управлении трудовыми ресурсами на предприятии можно выделить следующие этапы: планирование трудовых ресурсов; набор персонала; отбор кадров; адаптация и профориентация персонала; оценка трудовой деятельности персонала; построение карьерной модели; подготовка руководящих кадров [38].

Говоря о конкурентоспособности России на мировом рынке, следует отметить богатую ресурсную базу и образованное население. Однако многие талантливые учёные часто ищут возможности заработка за рубежом. Л. А. Семёнова в своей монографии «Кадровый потенциал постсоветской России: потери, обретения, проблемы. Социологический анализ» так рассуждает о решении проблем современного кадрового потенциала: «Кадровый потенциал страны – это молодежь. Поэтому важно знать, с какими трудовыми ориентациями, установками выходит молодёжь на рынок труда и как они могут сказаться на качестве работы молодого специалиста, под влиянием каких факторов происходит профессиональное самоопределение, выбор профессии и с какими трудностями при этом сталкивается юноша или девушка, насколько устойчива ориентация на избранную профессию, как взаимодействуют рынок труда и рынок образовательных услуг в современном российском обществе» [62 с. 72].

Ещё одним важным элементом формирования кадрового потенциала является творческий потенциал сотрудников, описанный в статье Д. М. Поповой «Роль кадрового потенциала в реализации стратегии инновационного развития современной организации». В основе инновационного развития современной организации лежит творческий потенциал ее сотрудников. От того на сколько он развит и применим в данной среде зависит и дальнейший успех компании. При этом важны все категории сотрудников: руководители, специалисты, рабочие. Каждый работник способен сократить затраты предприятия на достижение определённой цели компании [38]. Зачастую многие ре-

шения и инициативы, будь то высокоинновационные или актуальные уже сегодня, остаются только на бумаге, потому что их реализация целиком лежит на рядовых сотрудниках фирмы. Следовательно, «инновационные способности» персонала должны рассматриваться не индивидуализировано, а в совокупности со всеми участниками творческого процесса. В связи с этим важная роль отводится не только обеспечению необходимых условий для реализации творческого потенциала сотрудников, но и созданию сплоченного коллектива, усилия которого направлены на достижение поставленной цели [Попова Д.М.].

Стратегия развития кадрового потенциала на предприятии способствует созданию надежных механизмов, которые позволили бы достичь главной цели – повышения эффективности деятельности всего предприятия и вовлеченности персонала в реализацию корпоративных задач.

Таким образом, система формирования кадрового потенциала должна быть многоаспектной и включать в себя комплекс мер, по обеспечению предприятия таким трудовым потенциалом, который был бы направлен на создание долгосрочных взаимовыгодных отношений с работниками организации.

Одной из современных стратегий формирования конкурентного преимущества предприятия на рынке является организационное поведение предприятий, в том числе развитие и практическое воплощение концепции самообучающегося предприятия.

Концепция интеллектуальной организации, как новой формы организационного поведения, основанного на знаниях и услугах, была предложена Дж.Б.Куинном. В качестве ее основных признаков им выделяется быстрая адаптация к изменениям внешней и внутренней среды, на основе их оперативного отражения, диверсификация стратегий деятельности, управление инновациями, сетевая структура, связанная с расширением производства и распространением знаний [67].

В основе построения обучающихся предприятий лежат модели организационного научения, т.е. формирования нового опыта в процессе взаимодей-

ствия организации со средой], и предложенная в 1990 г. П. Сенджем в его книге «Пятая дисциплина» концепция самообучающейся организации. Последняя развивает подход системной динамики Дж. Форрестера и указывает пять основных взаимосвязанных дисциплин, выступающих как необходимые условия образования ядра обучающейся организации:

1. формирование профессионального опыта и личного мастерства;
2. построение и реорганизация внутренних (ментальных) моделей внешней среды и самой организации;
3. создание общей картины организационного развития, построение «образа потребного будущего» предприятия;
4. осуществление группового обучения;
5. системное мышление (пятая и объединяющая дисциплина) [67].

Согласно Г. Саймону, под научением понимается любое изменение к решению другой задачи на основе все тех же знаний. Организационное научение направлено на повышение эффективности деятельности предприятия, приспособление к среде функционирования. Оно предполагает активное овладение новыми стратегиями и способами деятельности.

Главными характеристиками самообучающихся предприятий являются:

1. способность организационной структуры к автономному функционированию в быстро меняющейся среде благодаря корпоративному опыту, оперативному восприятию изменений и использованию прогностических стратегий;
2. формирование, накопление, развитие, обобщение и продуктивное использование своего и чужого опыта;
3. наличие специальных средств, обеспечивающих «информационную прозрачность» и циркуляцию знаний между подразделениями предприятия, а также между предприятием и его партнерами (получение обратной связи от клиентов и поставщиков); проведение процедур «эталонного тестирования» или «сопоставления с образцом», т.е. сравнительная оценка продуктов, услуг, методов и средств предприятия по отношению к наиболее силь-

ным конкурентам или мировым лидерам в данной области;

4. построение на этой основе «образа будущего предприятия»;
5. приоритетное использование стратегий развития человеческих ресурсов, стимулирование познавательной мотивации и создание климата, благоприятствующего самообучению, групповому обучению и развитию творческого потенциала сотрудников;
6. осуществление социального поведения, т.е. формирование у сотрудников общих ценностей, единых интересов и стремлений, совместных намерений и взаимных обязательств, связанных с дальнейшей судьбой предприятия;
7. распространение своей организационной культуры на партнеров (поставщиков, подрядчиков, клиентов);
8. вхождение в различные организационные объединения и альянсы, умение извлекать из этого экономическую выгоду.

По информации известных американских консультантов в области стратегического менеджмента и бизнеса Дж.К. Беннета и М.Дж. О'Брайена, еще в 90-е годы XX века объявили о своем стремлении стать самообучающимися предприятиями и сделали конкретные шаги на этом пути такие крупные транснациональные компании как Xerox, Kodak, General Electric, Motorola, WalMart. Президент компании Моторола Б. Гэлвин утверждает, что основными способами поддержания конкурентоспособности фирмы в экономических сражениях будущего видятся:

1. оперативное распознавание и быстрое удовлетворение потребностей клиентов;
2. адаптация к постоянно меняющейся среде;
3. повышение креативности, творческого потенциала компании.

Соответственно, компанией Моторола создан университет, где уже почти 10 лет проводится эксперимент по непрерывному образованию сотрудников в течение их жизни, на которое тратится 4-5% средств от общего дохода фирмы. Главные цели обучения таковы:

1. объяснить каждому сотруднику взаимосвязи между основными бизнесами компании, так чтобы она работала как единый организм;
2. благодаря целенаправленному формированию и накоплению интеллектуального капитала (в частности, корпоративных знаний) всячески развивать активность и автономность компании в интересах быстрого самостоятельного освоения ею новых рынков и разработки новых технологий [72].

Основные принципы обеспечения эффективности организационного обучения предприятий таковы:

1. обучаться быстрее, чем конкуренты;
2. обучаться быстрее, чем изменяется внешняя среда (принцип опережающего обучения);
3. обучаться внутри организации (сотрудникам друг у друга и в рамках рабочих групп);
4. обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей)
5. обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);
6. прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться по ним;
7. признавать ошибки как неотъемлемый атрибут обучения и применять обучение в реальной деятельности.

Для раскрытия соотношений между интеллектуальными и самообучающимися предприятиями необходимо ввести термин «организационный интеллект» как набора следующих способностей организации [67, с. 115]:

1. эволюционировать вместе со своей средой, т.е. успешно адаптироваться ко внешним изменениям, адекватно, реагировать на любую, в особенности, новую ситуацию путем надлежащих корректировок поведения;
2. обучаться и самообучаться, т.е. приобретать, накапливать и своевременно использовать и опыт (знания, умения, навыки);
3. понимать связи между фактами действительности для выработки действий, ведущих к достижению поставленной цели;
4. формировать новые коллективные (сетевые) структуры, способствующие живучести организации;

5. строить адекватные модели внешней и внутренней среды, включая модели своего текущего и будущих состояний, в особенности, модель потребного будущего;
6. осуществлять самоуправление своим поведением и развитием;
7. эффективно мобилизовать ресурсы, необходимые для обеспечения эффективности и конкурентоспособности.

Таким образом, организационный интеллект (в широком смысле) рассматривается как многомерная, многоуровневая и динамическая система, представляющая собой совокупность структур, обеспечивающих выполнение определенных функций. Соответственно, организационное самообучение представляет собой отдельный аспект организационного интеллекта, а самообучающиеся предприятия могут трактоваться как специальный случай интеллектуальных предприятий [67].

В статье В.Б. Тарасова предлагается следующая методика построения обучающихся предприятий:

1. проявляется инициатива сверху: предприятие заявляет о своем намерении стать обучающейся организацией. Составляется список необходимых мероприятий для достижения этого намерения.
2. Предприятие создает внутри себя климат информационной прозрачности и поощряет обмен знаниями и умениями между сотрудниками и подразделениями. Для претворения в жизнь стратегии непрерывного образования сотрудников при предприятии создается корпоративный университет.
3. Активно используются передовые информационные и коммуникационные технологии для обеспечения более интенсивного профессионального общения между сотрудниками.
4. Строится и тиражируется модель потребного будущего предприятия, возникают общие представления о том, чему надо научиться, чтобы достичь этого будущего.
5. У сотрудников предприятия формируются познавательная мотивация и общий интерес к будущему предприятия, что способствует развитию

единой корпоративной культуры.

6. Системы оценки и вознаграждения сотрудников строятся по принципу наибольшего благоприятствования непрерывному обучению (системы нематериальной мотивации).

7. Руководство предприятия вменяет в обязанность подразделениям коллективное обучение и постоянное накопление опыта.

8. Менеджеры принимают самостоятельные решения, которые способствуют эффективному обучению и развитию сотрудников.

9. Структура профессиональных (должностных) обязанностей сотрудников становится более гибкой в интересах обеспечения оперативной адаптации к среде (ротация и универсализация сотрудников, создание автономных междисциплинарных рабочих групп, и т.п.).

10. Работа в составе междисциплинарной рабочей группы понимается как важный способ обучения, в особенности, профессиональной деятельности, обучения на примерах и обучения на ошибках.

11. Реализуются специальные процедуры: коллективное групповое решение задач, методы технического творчества, и др.

12. Формируются новые стратегии и способы организационного поведения и, соответственно, новые организационные структуры предприятия [67].

Т.о., приведенный пример компании Motorola, а также организационное поведение Группы ЧТПЗ дает основания отнести эти предприятия к классу самообучающихся предприятий. В приведенном примере компании Motorola, естественным эволюционным витком самообучающегося предприятия является создание и развитие корпоративного образовательного центра или университета.

Первые корпоративные университеты были созданы в середине XX в. в США. С момента появления и по настоящее время именно в этой стране они получили мощнейшее развитие – по существующим данным в американских корпорациях их создано более 4 тысяч. Общее же число действующих корпо-

ративных университетов в мире существенно выше, поскольку многие крупные европейские и азиатские компании, быстро оценив преимущества данной формы корпоративного обучения, также активно создавали и развивали собственные корпоративные университеты. В 1990-е гг. корпоративные университеты появились и в России, однако первоначально лишь в подразделениях или филиалах западных компаний. Позднее, следуя международным трендам и ориентируясь на лучшие практики в этой сфере, крупные российские организации также приступили к созданию собственных корпоративных университетов [70].

В начале 90-х годов российские учебные заведения оказались в новой для себя ситуации - декларирована автономность образовательных учреждений, изменились правовые и экономические отношения и т.д. Объем бюджетного финансирования профессионального образования резко сократился. Это заставило ведущие российские учебные заведения формировать рынок образовательных услуг на территории бывшей РСФСР сообразно меняющимся общественным потребностям. В тот же период экономический кризис резко снизил организационное и финансовое состояние всех сфер национальной экономики и промышленности. В результате, многие специалисты в различных отраслях промышленности покинули предприятия, отдав предпочтение хаотичному мелкому частному предпринимательству, позволявшему обеспечивать определенный уровень жизни.

Возможности предприятий по подготовке и переподготовке кадров сократились, кадровое обеспечение предприятий существенно ухудшилось. Новые рыночные условия изменили роль вузов и ссузов. Вынужденные принять вызовы формирующегося российского общества и нецивилизованного рынка, образовательные учреждения стали в большей степени ориентироваться на востребованные населением специальности, нежели на потребности предприятий и организаций. В свою очередь это привело к подготовке специалистов скорее дипломированных, нежели квалифицированных. Как следствие, система профессионального образования стала гораздо меньше ориентироваться на практи-

ческие задачи и обновляемые технологии промышленных предприятий. Высшее образование приобрело неформальный статус всеобщего [34].

Дополнительное профессиональное образование также претерпело серьезные изменения: многие отраслевые институты повышения квалификации перестали существовать или были приватизированы, произошла массовая переориентация на сектор бизнес-образования. Перечень и качество образовательных услуг перестали удовлетворять потребности в подготовке и повышении квалификации кадров промышленных предприятий [58].

В конце 90-х – начале 2000-х национальная экономика, промышленность, сфера услуг пережили процессы смены собственников и реструктуризации. Новые владельцы бизнеса все больше ориентируются на повышение эффективности технологических и организационных процессов, провозглашая развитие кадрового потенциала одним из обязательных условий существования компании. Такой подход формирует на российском рынке труда потребность в квалифицированных (а не просто дипломированных) специалистах различных профессий: грамотных инженерах, руководителях производства, высококвалифицированных рабочих и т.д. При этом учреждения профессионального образования пока не способны обеспечить необходимый и достаточный уровень квалификации своих выпускников, требуемый набор и качество услуг дополнительного профессионального образования, особенно в области современных инженерных технологий.

Уже в середине 80-х годов американские корпорации расходовали на образование и профессиональную подготовку около 60 млрд. долл. ежегодно, а на принадлежащих им предприятиях обучалось около 8 млн. человек — примерно столько же, сколько в вузах США. Обучение в рамках фирм или специальных учебных центров как бы дополняет знания, полученные в школе или вузе, приспособливает их к своим производственным нуждам. 75% фирм обеспечивают занятый у них персонал программами профессиональной подготовки.

Среди основных факторов, иллюстрирующих важность непрерывного образования, могут быть выделены следующие:

1. Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникативных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием.

2. Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего образования и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они тем самым имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного и управленческого труда.

3. Изменения во всех областях жизни — главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии требуют непрерывного обучения персонала.

4. Более эффективным и экономичным для фирмы является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников [5].

Мобильность, которую демонстрируют частные корпорации, не достижима для учреждений образования традиционных типов. Одним из способов совершенствования кадровой подготовки становится реализация инновационных образовательных программ на базе предприятий или учебных заведений с привлечением практических специалистов, «доподготовка» выпускников вузов и ссузов до требуемого предприятиями уровня квалификации, организация предприятиями непрерывного практического обучения промышленного персонала.

Эту схему можно назвать корпоративным образованием - образованием для корпоративных заказчиков, при их непосредственном организационном и финансовом участии, а также собственно в корпорациях. Корпоративное образование только занимает свое место в социальной структуре российского общества, переживает этап становления, формирует основной функционал, закрепляет нормы и стандарты организации и осуществления процесса обучения, а

также вырабатывает собственную этику и культуру на уровне государства и общества. Иными словами, происходит институционализация корпоративного образования в России [34].

1.2. Сущность и содержание корпоративного образования

Корпоративное обучение персонала – это процесс интеграции и постоянного совершенствования компетентности, развития индивидуальных знаний, навыков и умений сотрудников, требующихся на данной должности или в занимаемой ими профессии, их созидательной деятельности, формальной и неформальной подготовки в области качества, производительности, технологии и организации работы предприятия для обеспечения его конкурентоспособности на рынке товаров и услуг. Его цель – определение и развитие способностей человека к продуктивной и удовлетворяющей его трудовой жизни. Оно направлено на развитие способности отдельного лица создавать и, индивидуально или коллективно, оказывать влияние на условия и социальную среду труда. Корпоративное обучение включает профессиональную ориентацию, ученичество, начальное профессиональное обучение, дальнейшее профессиональное обучение и профессиональную переподготовку независимо от путей их осуществления [5].

За последние 20 лет в российском бизнесе сформировался тренд, который заключается в распространении убеждения в том, что каждая уважающая себя крупная компания обязана иметь свой корпоративный университет. Многие российские фирмы считают необходимым создать подобную дорогостоящую образовательную структуру, поскольку это обеспечивает ряд серьезных преимуществ. В частности, подчеркивает высокий статус компании на рынке, положительно влияет на бренд работодателя и делает компанию более привлекательной для инвесторов. Такое обучение осуществляется в различных формах. Определяющим признаком является то, что обучение организовано и проводится специально для данного предприятия и только для его сотрудников. Про-

граммы корпоративной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации. Такое обучение может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников организации, а может и проводиться своими силами.

Ускоренное развитие научно-технического прогресса и быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков являются не единственными факторами, определяющими значительно возросшую роль внутрифирменного обучения – оно помогает предприятию соответствовать ужесточившимся требованиям рынка. Учитывая специфику российского рынка, особенностью которого являются быстрые и частые изменения, как внешних условий предприятия, так и внутренних, можно констатировать, что развитие системы внутрифирменного обучения определяет не только успешность ее развития, но и выживаемость.

Еще несколько лет назад делать бизнес в России было довольно легко: почти каждый предприниматель, обладающий необходимой дозой активности, целеустремленности и здравого смысла, имел прибыльный или сверхприбыльный бизнес. Отношение таких предпринимателей к обучению выражалось фразой: «Пусть учатся те, кто не умеет работать» [73].

Руководители российских организаций не уделяют необходимого внимания корпоративному обучению персонала, в т.ч. и личному обучению. Основной причиной тому, по их мнению, служили финансовые трудности предприятия, а почти 20% руководителей вообще не видела смысла в обучении. Однако в последние несколько лет по мере развития рынка и ужесточения конкурентной борьбы российские предприятия стали менять свое отношение к профессиональному обучению своих сотрудников: оно становится более масштабным, квалифицированным, системным, заранее планируемым, ориентированным на долгосрочные цели [58]. В то же время, некоторые предприятия в погоне за количеством используемых программ внутрифирменного обучения забывают о их качестве и, следовательно, об эффективности удовлетворения конкретных потребностей фирмы.

В зарубежной литературе вопросам корпоративного образования как одного из видов профессиональной подготовки специалистов для бизнеса и производства уделяется значительное внимание. В российской социологии и педагогике пока нет общепринятой теоретической концепции изучения дополнительного профессионального и корпоративного образования. Необходимо отметить, что сама проблема институционализации корпоративного образования является междисциплинарной и предполагает обращение к таким наукам, как социология, педагогика, менеджмент, экономика, юриспруденция и ряд других.

Формирование, развитие и закономерности динамики социальных институтов, их структура и место в обществе, а также детерминирующие деятельность факторы раскрыты в работах В.Ф.Анурина, В.Ю.Бельского, П.Л.Бергера, Дж. Бернарда, Дж.Брайяка, Л.Бовье, Й.Валлерштайна, М.Вебера, Т.Веблена, У.Гамильтона, А.Гелена, В.И.Добренкова, Э.Дюркгейма, Г.Е.Зборовского, Н.Б.Костиной, А.И.Кравченко, М.С.Комарова, И.И.Леймана, Э.Марксона, Р.Мертон, Ч.Р.Миллса, Т.Парсонса, Н.Смелзера, Л.Томпсона, Ж.Т.Тощенко, Дж.Фейблемана, С.С.Фролова, В.Г.Харчевой, Б.Хесса, Дж.Хоманса, Р.Шефера, П.Штейна, Я.Щепаньского, А.Г.Эфендиева и других авторов. При этом образование рассматривается как один из основных институтов общества (также его трактуют и И.В.Бестужев-Лада, В.В.Горчикова, В.А.Дмитриенко, В.И.Жуков, Л.Ф.Колесников, Н.А.Люрья, Дж.Мационис, Н.Я.Нечаев, А.М. Осипов, Л.Я. Рубина, М.Н.Руткевич, Ф.Р.Филиппов, Дж.Хоманс, А.Г.Харчев, Ф.Э.Шереги), но в доступной литературе феномен корпоративного образования в категориальном поле институционализма практически не анализируется. Соответственно, не дефиницирован социальный статус корпоративного образования, не дана дескрипция его институциональных признаков в РФ в начале 2000-х годов, не оценены перспективы и направления дальнейшей институционализации и интеграции в институциональную структуру трансформирующегося российского общества.

Исследования становления и развития высшего негосударственного образования в РФ, появление и углубление его правовой базы, решаемые им соци-

альные задачи и выполняемые социальные роли, мотивацию и ценностные установки обучающихся в них студентов, отношение учащихся к платному образованию проводили Т.Ю.Бархатова, М.Е. Баскакова, В.Н.Вениаминов, В.Владимиров, Т.Владыкина, Н.Б.Володина, Ю.В. Голиусова, Л.Гохберг, Л.Закс, Г.Е.Зборовский, В.А.Зернов, Г.А.Ивахненко, Н.Ковалёва, О.В.Крухмалева, И.Лошакова, М.Лукашенко, Т.Л.Серикова, В.Сиднина, В.А.Солоницын, Т.В.Старостина, В.Г.Харчева, Ф.Э.Шереги, Л.Р. Яруллина.

Большое количество работ, отражающих основные аспекты многообразной деятельности отечественной вузовской системы, было опубликовано во второй половине 1980-х гг. Среди них монографические труды В.А. Раянгу, Т.Я. Старченко, А.Н. Стояна, Е.И. Бобика. В сборниках научных трудов, изданных под редакцией Ю.Л. Ершова, В.И. Загвязинского, В.М.Зуева, С.И. Мещерякова, А.А.Чугаева, исследовались актуальные проблемы деятельности высшей школы, формулировались полезные для образовательной практики вузов предложения.

В условиях реформ в начале 90-х гг. вышел ряд научных трудов, авторы которых по-новому, несколько с иных методологических позиций попытались переосмыслить исторический опыт вузовской системы, реально оценить ее достижения и неудачи, проанализировать появившиеся противоречия и диспропорции развития образовательного процесса, сформулировать выводы, касающиеся перспектив развития высшего образования. Это научные работы Н.Ю.Бутенко, В.В.Ганина, А.Н.Кочетова, Т.Л.Старченко, В.А. Сидорова, А.А.Королева, Г.Ф.Шиловой и некоторых других авторов.

Экономические проблемы профессионального образования получили отражение в трудах В.Г.Антошкина, В.М.Зуева, А.Н.Елисеева, В.Е.Комарова, А.С.Панкратова, С.Г.Струмилина и др.

Многие научные труды представителей гуманитарных наук содержат результаты анализа практики модернизации высшего образования. Это исследования А.В.Астаховой, П.Г.Буги, Б.С.Гершунского, В.М. Жураковского,

А.И.Ковалевой, В.Г.Кинелева, О.В.Козловой, В.А.Садовниченко, Е.Р.Смирновой, В.Г.Сушко, Ю.Г.Татур, А.А.Овсяникова и других авторов.

В особую группу следует выделить труды, в которых рассматриваются проблемы качества профессионального образования. Это, прежде всего, монографии С.И. Плаксия, В.М.Байденко, Д.В.Зантворта, Н.А.Селезневой, Э.М.Короткова, А.И.Сумбетто и др.

Существенное развитие получила социология образования. Вопросы образования рассматриваются в социологических работах, авторами которых являются А.Л.Арефьев, И.С.Болотин, С.Ю.Вишневский, Г.Е.Зборовский, О.Н.Козлов, Д.Л.Константиновский, В.Г.Лисовский, А.А.Овсянников, Л.Я.Рубина, М.Н.Руткевич, В.В.Сериков, Ф.Р.Филиппов, В.Г.Харчева, Ф.Э.Шереги, В.Н. Шубкин, В.Е.Шукшунов.

Ряд важных аспектов развития высшего образования получили отражение в работах, в которых представлен анализ становления и развития негосударственного сектора высшего профессионального образования с 1992 г.

В структуре историографии высшего образования важное место занимают работы отечественных авторов, таких как: Т.С.Георгиева, А.И.Галаган, В.А.Змеев, И.М.Ильинский, С.П.Еркович, С.В.Коршуков, В.П.Мошняга, И.Б.Федоров, С.В.Дмитриева, М.А.Ляшенко, А.С.Тангян, где рассматриваются различные аспекты международного сотрудничества в сфере образования, анализируется опыт, накопленный рядом ведущих стран по модернизации образования в соответствии с требованиями глобализации и современных технологий.

Проблематика дополнительного и корпоративного образования раскрывается целым рядом научных направлений. Большое количество работ зарубежных авторов (У.Брэддик, Х.Ю. Варнеке, П.Друкер, С.Крейнер, У.Оучи, Э.Питер, Б.Леви, М.Педлер, К.Старки, С.Дилич) посвящено вопросам развития бизнес-образования, профессиональной подготовки управленческого состава и предпринимателей, а также различных аспектов профессиональной компетентности менеджеров.

В отечественной традиции, в рамках социологии образования и педагогики, анализируются элементы системы профессионального образования в отраслях советской промышленности. Здесь можно выделить работы таких авторов как С.Я.Батышев, А.П.Беляева, Н.И.Думченко, А.А.Кирсанов, И.П.Кузьмина, А.М.Новиков, В.А.Поляков, Р.Х.Шакуров, Ф.Э.Шереги, Г.Е.Зборовский, В.С.Собкин, В.Я.Нечаев и др. В условиях становления новых российских отношений традиционные методы исследования оказываются малоэффективными для изучения новых форм профессионального образования.

Практические аспекты организации внутрифирменного и корпоративного образования в современной России разрабатываются в трудах Л.Абалкина, А.Аленчикова, С.Землянухиной, Л.Фиглина, И.А. Майбурова, М.Е.Баскаковой, М.Ю.Сафоновой, Е.М.Георгиадис, С.Г. Стешиной, Е.В.Тюриной, А.В.Кириянова, Е.Е.Семченко, И.М.Растворцева. Косвенно эти аспекты нашли отражение в ряде зарубежных и отечественных исследований, посвященных организационному поведению и нормам корпоративного кодекса (Дж.Гринберг, П.Дойль, П.М.Дизель, У.М.-К.Раньян, Л.Г.Зайцев, Д.Никунин, В.П.Пугачев, И.Петрова). Сюда же можно также отнести работы в области социологии управления (В.Ю. Зубков, А.Кравченко, В.Г.Попов, А.И.Кузьмин, А.А. Максименко, А.И. Терина, С.С.Фролов, А.А. Радугин, К.А. Радугин).

Еще одним смежным направлением, связанным с изучением институционализации корпоративного образования, является отдельный раздел социологии образования, в котором рассматриваются проблемы особенностей профессиональной подготовки взрослых (А. Шинкаренко), а также развитие бизнес-образования под влиянием глобализации (Н. Покровский, В. Саунин).

Значительное число работ затрагивает круг проблем, связанных с диверсификацией профессионального образования в современной России и формированием рынка образовательных услуг, который обуславливает необходимость подготовки кадров для организационного консультирования, бизнеса и управления. Сюда необходимо отнести исследования Е.Гвоздевой, В.А.Гневко, М.А.Иванова, Э.А.Капитонова, Е.Красниковой, Н.Панферовой,

В.Т.Кривошеева, Р.Д.Льюиса, А.А.Пригожина, Й.Тепфера, С.С.Фролова, А.Н.Чумикова, М.А.Шабановой, И.П.Яковлева. Во многом здесь находят свое отражение проблемы анализа содержания деловой культуры и хозяйственной этики в России, динамики ценностных ориентаций предпринимателей и иные вопросы социокультурного анализа системы профессионального образования.

Перечисленные выше исследователи, затрагивают вопросы организации образования для нужд предприятий, но не фокусируются на них. Проведенный анализ литературы показал наличие серьезной научной основы исследования социального феномена корпоративного образования.

Однако методология социологического анализа данной проблемы находится в стадии формирования.

Таким образом, слабая разработанность проблемы в социологическом дискурсе при практической потребности в ее исследовании определяет цель данного отдельного крупного исследования: социологическое исследование процесса институционализации корпоративного образования в современной России в единстве теоретического и эмпирического анализа.

Феномен корпоративного образования с точки зрения социологической науки необходимо рассматривать через структурно-функциональный и институциональный подходы. В данном случае корпоративное образование – это, с одной стороны, совокупность социальных отношений, возникающих в области бизнеса и производства по поводу передачи знаний, умений и навыков; формирования корпоративных норм, ценностей и стереотипов поведения; разработки и внедрения корпоративных стандартов. С другой стороны – корпоративное образование в России выступает в качестве формирующегося социального института, обеспечивающего удовлетворение потребностей бизнеса и производства в управлении знаниями и профессиональными компетенциями, профессиональной адаптации работников, формировании и трансляции корпоративной культуры [34, с.11].

Институционализация корпоративного образования в современной России происходит в силу того, что функциональные возможности института госу-

дарственного профессионального образования не удовлетворяют возрастающих внутренних потребностей бизнеса и производства в условиях укрепления национальной экономики, развития производственного сектора и сырьевой промышленности, интеграции в мировую экономику. Корпоративное образование формируется ситуативно, с целью удовлетворения наиболее актуальных социальных потребностей бизнеса и производства.

Еще одной характеризующей чертой корпоративного образования является его закрепление в соответствии с различными функциональными моделями: учебное подразделение на базе предприятия или учебного заведения, корпоративный университет.

Процесс институционализации детерминирован спецификой социальной среды. Характер взаимоотношений, сложившийся между учебными заведениями, предприятиями и организациями также предопределяет направления и формы институционального становления корпоративного образования, как метода разрешения возникающих социальных противоречий.

Одним из направлений корпоративного образования является внутрифирменное обучение [5].

Внутрифирменное обучение персонала – это процесс интеграции и постоянного совершенствования компетентности, развития индивидуальных знаний, навыков и умений работников, требующихся на данной должности или в данной профессии, их созидательной деятельности, формальной и неформальной подготовки в области качества, производительности, технологии и организации работы предприятия для обеспечения его конкурентоспособности на рынке товаров и услуг. Его цель – определение и развитие способностей человека к продуктивной и удовлетворяющей его трудовой жизни. Оно направлено на развитие способности отдельного лица сознавать и, индивидуально или коллективно, оказывать влияние на условия и социальную среду труда и включает профессиональную ориентацию, ученичество, начальное профессиональное обучение, дальнейшее профессиональное обучение и профессиональную переподготовку независимо от путей их осуществления [7].

В последнее время все чаще многие компании используют внутрифирменное обучение. В этом есть своя специфика т.к. внутрифирменное обучение характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение осуществляется в различных формах. Определяющим признаком является то, что обучение организовано и проводится специально для данного предприятия и только для ее сотрудников. Программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации. Такое обучение может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников организации, а может и проводиться своими силами [41].

В передовых отечественных компаниях всерьез занялись развитием внутрифирменного обучения. Существенно продвинулись в этом направлении компании «Юкос», «Сбербанк», «УГМК», «Алмазы России», «Газпром» (имеют два внутренних учебных центра), такая же работа проводится в «Лукойл» и многие другие. Эти проекты, поставленные на серьезную профессиональную основу, уже существуют и реализуются. Эти компании тратят на повышение квалификации персонала около \$1 млн. в год [41]. Они рассматривают расходы на обучение персонала как приоритетные и необходимые, понимая, что именно высококвалифицированные кадры будут решающим фактором в их выживании и развитии.

Но сегодня, поскольку расходы на подготовку новых рабочих кадров и повышение квалификации относятся на себестоимость выпускаемой продукции, а суммы сверхустановленных нормативов должны браться из прибыли, многие предприятия стремятся, все же, экономить на внутрифирменном обучении персонала, например, за счет сокращения его сроков. Так, в настоящее время уровень затрат предприятий на организацию внутрифирменного обучения кадров составляет в среднем 0,7 % от размера выплаченной заработной платы. В то же время практика показывает, что минимальные затраты, необходимые

для простого воспроизводства профессионального потенциала предприятия, должны быть около 1,5–2,0 %.

Сегодня масштабы и темпы перемен таковы, что персонал должен быстро приспосабливаться к ним. Периодичность повышения квалификации персонала в среднем по Российской Федерации составляет 12–13 лет, а в странах с развитой рыночной экономикой такая периодичность составляет 3–5 лет [7]. Прежняя система профессионального и экономического обучения кадров предусматривала периодичность переподготовки специалистов один раз в пять лет, а кратковременной – по мере необходимости, но не реже одного раза в год.

Новая техника требует для своего обслуживания, с одной стороны, глубоких знаний, а с другой – меньшего числа рабочих, которые вынуждены осваивать новые виды труда, совершенствовать свое мастерство. Периодическое дообучение рабочих становится законом производства. Внутрифирменное обучение, не отвечающее современным требованиям, теряет смысл, вызывая у молодежи отрицательное к нему отношение. По данным социологических исследований, стать рабочими желают лишь от 2 % до 5 % выпускников общеобразовательных школ. Ориентация молодежи на профессии и специальности, не связанные с производством, обусловлена не только экономическими, но и социальными причинами: труд даже высококвалифицированного рабочего оплачивается недостаточно хорошо, перспективы квалификационного роста рабочих на предприятиях не ясны [7]. На предприятиях всех форм собственности недостаточное внимание уделяется мотивации работников по повышению профессионально-квалификационного уровня, практически отсутствуют выделенные специалисты по организации обучения, имеющие специальную подготовку, а сами инструкторы производственного обучения не обладают достаточными знаниями (2/3 из них имеют среднее специальное образование), чтобы готовить квалифицированные кадры для работы в современных условиях, на новейшем оборудовании.

Анализ действующих на предприятиях различных форм собственности систем подготовки кадров показывает, что каждое предприятие готовит кадры

«для себя», разрабатывает «свои программы», «свою методику» обучения. Учебные планы по одним и тем же профессиям включают различные предметы, а одноименные рассчитаны на разное количество часов. Все эти различия не обусловлены ни сложностью осваиваемой специальности, ни уровнем образования и профессиональными навыками обучающихся. Причем часто трудно определить соответствие полученных рабочими профессионально-технических знаний стандартам квалификационных требований по профессии.

Таким образом, на уровне организации в основу разработки перспективных и готовых планов развития персонала должен быть положен принцип непрерывности повышения квалификации каждого работника в течение всей его производственной деятельности на данном предприятии. Система непрерывного корпоративного профессионального образования предполагает следующие основные виды обучения:

- первичное обучение лиц, принятых на работу;
- ежегодное обучение по актуальным вопросам профессиональной деятельности;
- периодическое обучение (в соответствии с потребностями, но не реже установленной для каждой категории лиц периодичности) по специальным профессиональным образовательным программам для поддержания квалификации всего контингента на уровне, достаточном для эффективного исполнения должностных обязанностей;
- обучение лиц, готовящихся к должностным перемещениям (назначение на более высокую должность или должность иного профиля);
- обучение работников с начальным или более высоким уровнем квалификации вторым (смежным) профессиям;
- профессиональные практики и стажировки для молодых специалистов, начинающих свой профессиональный путь [41].

Основными отличиями корпоративных образовательных центров от тренинговых агентств или учебных центров является:

1. тесная взаимосвязь со стратегией и целями предприятия;
2. ориентация на ряд заинтересованных сторон;
3. непрерывный характер обучения;
4. многопрофильность программ обучения;
5. гибкость и проактивность;
6. поддержка высшего менеджмента;
7. распространение корпоративных ценностей;
8. создание корпоративных стандартов.

Важную роль в крупных компаниях играют корпоративные университеты и со стратегической точки зрения. Так исследователь Р. Фалмер [Fulmer, 2002, р. 111– 112], основываясь на подходе М.Андресен и А.Ирмер (1997 г.), выделяет и подробно рассматривает следующие стратегические функции корпоративных образовательных учреждений:

1. корпоративные университеты, движимые бизнес-инициативой, предназначены для успешного осуществления и поддержки глобальных проектов, осуществляемых компанией, например внедрения системы повышения качества;

2. корпоративные университеты, осуществляющие изменения, или «агенты изменений» по А. Фресайне [Fresina, 1997], сконцентрированы на управлении изменениями и инновациями внутри компании;

3. корпоративные университеты, воспитывающие лидеров (развивающие кадровый резерв), фокусируются на обучении сотрудников с высоким потенциалом на всех уровнях иерархии компании путем развития их управленческих компетенций;

4. корпоративные университеты, развивающие бизнес, или «визионеры» по А.Фресайне, служат исследованию новых возможностей компании, разработке альтернативных сценариев деятельности. Так, например, в случае выхода организации на новый географический рынок задачами корпоративного университета становится кросс-культурный менеджмент, отбор и адаптация нового персонала;

5. корпоративные университеты, управляющие отношениями, призваны обучать и развивать партнеров компании в рамках цепочки создания ценности, т. е. в первую очередь поставщиков и клиентов компании;

6. корпоративные университеты, развивающие отраслевые компетенции, создаются компаниями, вовлеченными в сложные производственные и технологические процессы. Они реализуют различные мероприятия по развитию компетенций технических специалистов, инженеров и рабочих.

В других источниках упоминаются еще две стратегические роли корпоративного университета (см.: [Fresina, 1997; Paton, Peters, Storey, 2005; Renaud-Coulon, 2008], см. также предложения Обри в [Schmitt, Lockard, 2012]), а именно:

7. поддержание и развитие корпоративной культуры;

8. распространение корпоративной социальной ответственности [73].

Таким образом, по мнению исследователей, на данный момент полный спектр возможных стратегических приоритетов корпоративного университета включает восемь описанных выше ролей. Важно обратить внимание как на подчеркиваемую исследователями принципиальную возможность расширения этого спектра, так и на то, что, по их мнению, наиболее сильные корпоративные университеты на каждом конкретном этапе своего развития четко определяют приоритетную для них роль, не стремясь к равносильной реализации всех возможных амплуа, но оставляя при этом их в зоне внимания [McCarty, 2002, p.67].

В России организация корпоративного обучения персонала в условиях специально создаваемых подразделений внутри предприятия в большинстве случаев предназначено для организации процесса подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников предприятия. Хотя наблюдается все большее количество корпоративных образовательных учреждений, созданных как средство получения дополнительной прибыли. К таким можно отнести корпоративный университет Сбербанка, университет Иннополиса, созданный и финансируемый на паевых началах ряда соучредителей-резидентов г.Иннополис, и др.

Часть корпоративных образовательных структур образовано на условиях государственно-частного партнерства. Такие образовательные центры, как правило, специализируются на рабочих профессиях и квалификациях, реализуя концепцию «самообучающегося предприятия» [44]. Такой подход получил широкое распространение на Урале. Так сегодня практику реализации корпоративного обучения проводят на основе государственно-частного партнерства реализуется в Образовательном центре Группы ЧТПЗ (г.Первоуральск, Челябинск), АНО «Корпоративный университет Уралвагонзавода» (г. Нижний Тагил), НЧОУ ВО «Технический университет УГМК» (г. Верхняя Пышма).

Другой исследовательский подход позиционирует корпоративные образовательные учреждения как новые организационно-инновационные механизмы управления корпоративной системой знаний [25].

Также существуют исследования о том, что посредством корпоративного образования частично возможно решить проблему управления конфликтами в профессиональной деятельности [74]. Так, 69% опрошенных, среди которых были руководители организаций, считают, что при определенной подготовке персонала организации возможно снижение деструктивных последствий конфликтов.

Наблюдаемая динамика развития отечественных корпоративных университетов за последние 10–15 лет заставляет говорить о необходимости осознания и анализа этого опыта, важности создания собственных конкурентоспособных научных и методических разработок в этой области. В то же время остающееся небольшим количество российских работ по данной проблематике свидетельствует о недостаточном внимании как к современному международному опыту построения и развития корпоративных университетов, так и к изучению российской практики [73].

1.3. Организация и осуществление корпоративного образования на предприятиях Группы ЧТПЗ

В условиях развития экономики знаний основным инструментом обеспечения конкурентоспособности компаний является образование, определяемое как система подготовки и переподготовки специалистов, и направленное на расширение конкурентных преимуществ компании на рынке.

Система корпоративного образования, оказывающая значительное влияние на рост стоимости основных нематериальных активов, прежде всего человеческого и интеллектуального капитала, определяет в современных условиях и стратегию развития системы бизнес-образования в целом, нацеленную на продуцирование инновационной системы накопления информации и управления знаниями.

Важной проблемой управления знаниями в современных компаниях является консолидация текущей и стратегической информации внутри организации. В целом требования современного бизнеса оказывают значительное влияние на содержание, формы и методы конкретных обучающих программ. Создавая корпоративные университеты управления знаниями, компаниям следует учитывать, что структурирование бизнес-процессов и корпоративных знаний – достаточно сложная задача. Знания организации пополняются и обновляются в результате обучения сотрудников, организации инновационных исследований, разработки новых направлений развития компании [25, с. 3].

В 2010 году на базе Челябинского трубопрокатного завода был открыт новый цех по производству трубы большого диаметра «Высота 239». Открытие цеха положило старт новой производственной философии «Белая металлургия» в компании. Данный подход включает в себя корпоративную культуру и производственную систему.

Новый подход потребовал трудовые ресурсы с соответствующей подготовкой. Существующий на тот момент в Челябинской и Свердловской областях рынок труда не смог удовлетворить запрос предприятия. Так Группа ЧТПЗ ос-

новала собственный корпоративный образовательный центр подготовки рабочих кадров на базе Первоуральского новотрубного завода в г. Первоуральск. Данный проект получил название «Будущее Белой металлургии» и на сегодняшний день опыт масштабирован на такие регионы присутствия как Челябинск (подписаны договоры государственно-частного партнерства с колледжами Челябинска), Альметьевске (построен образовательный центр «Колледж будущего Татарстана»).

Т.к. система требует комплексного подхода к подготовке специалистов разного уровня, изначальный проект «Будущее Белой металлургии» вырос до полноценной корпоративной образовательной программы «Будущее Белой металлургии». Программу ведет специально выделенный в организационной структуре компании Департамент.

Научное направление деятельности компании требует не только специалистов рабочих профессий, но и инженерных кадров. В связи с этим осенью 2015 года по инициативе акционера А.И. Комарова в Группе ЧТПЗ в рамках программы «Будущее Белой металлургии» стартовал проект «Стажеры», задачей которого является обновить кадровый состав ключевых дирекций (техническая и коммерческая) молодыми талантливыми специалистами на 40%. Первые 6 стажеров были набраны в коммерческую дирекцию филиала ПАО «ЧТПЗ» в г. Москва. Тогда же были предприняты первые попытки разработки программы стажировки для специалистов коммерческой дирекции.

Летом 2016 года на площадках ПАО «ЧТПЗ» и АО «ПНТЗ» появились стажеры научного направления (техническая дирекция и служба главного инженера). Тогда же встал вопрос разработки программы двухгодичной стажировки для инженеров.

В связи с тем, что стажировка по научным направлениям длится 2 года и подразумевает формирование большого количества компетенций, качественное ее составление требует особого внимания. Проработке этих сложностей проблемы посвящена данная работа.

Опыт Группы ЧТПЗ схож с практиками различных игроков тяжелой промышленности, хотя имеет свои принципиальные особенности. Как и большинство других российских работодателей, ЧТПЗ придерживается стратегии «Школа-вуз / корпоративный образовательный центр – стажировка / трудоустройство». Данная модель достаточно хорошо показала себя на практике, т.к. предприятия трубного дивизиона Группы ЧТПЗ располагаются в моногороде (Первоуральск), а также в крупном промышленном центре (Челябинск), являясь там при этом крупнейшим и весьма привлекательным работодателем, на предприятиях Группы ЧТПЗ лежит большая социальная ответственность. Таким образом, работа с потенциальными сотрудниками компании начинается еще со школьного возраста. Опыт Группы ЧТПЗ по работе со школьниками можно описать следующим образом:

a. Профориентационная работа осуществляется посредством встреч в школах, экскурсий на предприятия и в образовательный центр Группы ЧТПЗ, участие в профориентационных мероприятиях совместно с вузами-партнерами;

b. Кружки - Образовательный центр ЧТПЗ на базе Первоуральского металлургического колледжа ведет программы для школьников по направлениям: химия, мехатроника, моделирование, роботы Лего, программирование на станках с ЧПУ, черчение и компьютерная графика, электротехника и электроника.

c. Белые классы – в виду отсутствия корпоративного образовательного центра в г.Челябинск, разработана альтернативная форма работы со школьниками и родителями в виде регулярных лекций о компании на базе школы.

d. Соревнования JuniorSkills – Группа ЧТПЗ является активным участником системы WorldSkills и смежных направлений, таких как JuniorSkills. Соревнования проходят, в том числе на базе корпоративного образовательного центра. В 2016 г участие в них приняли 78 школьников из 22 команд четырех уральских городов. Участники в возрасте 10 до 18 лет боролись за победу в шести компетенциях: мехатроника, токарные работы на станках с ЧПУ, электротехника и электроника.

троники, инженерная графика, мобильная робототехника, металлообработка.

Школьники привлекаются в корпоративный образовательный центр, реализующий уникальный опыт дуального образования, позволяющий готовить рабочие кадры для своих производственных площадок.

После школы наиболее заинтересованные ребята могут поступить в колледжи, входящие в структуру программы «Будущее Белой металлургии» и получить качественное современное практикоориентированное образование с последующим гарантированным трудоустройством на предприятия Группы ЧТПЗ.

Т.к. большинство студентов программы «Будущее Белой металлургии» являются представителями мужского пола, после окончания ссуза большинство из них должны пройти службу в армии. Возникла проблема разрыва и снижения лояльности студентов к предприятию. Данный вопрос был решен путем заключения договора с военной частью «Горный щит», которая базируется на территории Свердловской области. Т.о., по окончании ссуза годные к воинской службе выпускники распределяются на ее прохождение в воинской части «Горный щит».

Научоемкость производственных процессов, реализуемых на предприятиях Группы ЧТПЗ обуславливает необходимость подготовки не только высококлассных рабочих кадров, но и руководителей, специалистов, инженеров и служащих (РСС). Для студентов и выпускников вузов реализуется проект стажеры, позволяющий молодым специалистам и инженерам получить практикоориентированный профессиональный опыт, а также начать карьеру в устойчиво развивающейся компании. Опыт работы со студентами на предприятиях Группы ЧТПЗ можно описать следующим образом. Стажировки позволяют молодым специалистам в течение 1-2 года проходить оплачиваемую стажировку на предприятиях Группы ЧТПЗ в соответствии с индивидуальной программой. Стажерам дается шанс погрузиться в профессию и реальную проблематику бизнеса, проработать свои личностные качества, а также попробовать себя в

разных должностях и самому сделать выбор относительно своего дальнейшего пути на предприятии.

Активная работа с вузами – с ключевыми вузами региона и отрасли заключены договоры и разработаны дорожные карты взаимодействия. Компания на протяжении 17 лет регулярно награждает студентов стипендией фонда им. Я.П. Осадчего лучших студентов ЮУрГУ, является активным участником карьерных мероприятий, форумов, выступает организатором и партнером чемпионатов по решению кейсов и т.д. В результате указанных мероприятий формируется и регулярно актуализируется база данных кандидатов на стажировку.

Помимо подготовки молодых специалистов по рабочим профессиям и РСС, серьезное внимание в компании уделяется еще и развитию действующих сотрудников. Так, реализуются корпоративные программы, среди которых:

1. программы развития сотрудников в текущих должностях: «ТОП – 100», «ТОП – 300», «ТОП – 1500»;
2. программа развития талантов (кадровый резерв): «Сила Белой металлургии».

Существующий на предприятиях Группы ЧТПЗ подход к подготовке и развитию персонала позволяет сказать, что компания реализует концепцию самообучающегося предприятия.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ СТАЖИРОВОК В УСЛОВИЯХ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГРУППЫ ЧТПЗ

2.1. Стажировка на рабочем месте: сущность, понятие, проблемы

Анализ источников показал очень слабую научно-методическую и психолого-педагогическую проработанность тематики профессиональной стажировки для студентов старших курсов высшего профессионального образования, а также выпускников и молодых специалистов. Еще меньше исследований данной направленности относится к работам последнего десятилетия.

Большая часть существующих научно-исследовательских работ рассматривает стажировки лишь как процесс переподготовки, освоения новой профессии, повышение квалификации. В работах Жижиной И.В., Демиденко Е.Н., Тимофеевой С.В., Сибгатуллиной И.Ф. и др. стажировки рассматриваются как необходимая часть развития педагогов, независимо от их опыта и компетенций [22, с. 31].

Ряд работ таких авторов как Забелина К.В., Корчагин Е.А., Сафин Р.С., Масалимова А.Р., Семеко Г.В., Шавырина А.Е. и др. рассматривают развитие корпоративного образования, при этом также обращаются скорее к теме бизнес-образования, переподготовке и повышению квалификации кадров собственных либо принятых в компании с рынка труда, нежели выращивание и воспитание собственных молодых специалистов [25 и 44].

С другой стороны, ряд авторов рассматривает развитие инновационно-образовательных программ в рамках учебных учреждений, создание долгосрочных стратегий развития системы высшего образования, развития инновационных образовательных кластеров и т.д. К таким авторам относятся Гармонова А.В., Юрьев В.М., и др. Частое упущение этих работ в том, что они не учитывают необходимость сотрудничества вуза с непосредственным заказчиком – работодателем. Эта же проблема наблюдается в ряде национальных образовательных инициатив, таких как «Наша новая школа», «Стратегия разви-

тия системы подготовки кадров и формирование прикладных квалификаций до 2020 года» [41] и других – взаимодействие системы высшего образования и промышленности практически не освещено. В национальной образовательной инициативе «Наша новая школа», а также в документе по развитию системы образования «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» определяется основная задача инновационного развития: создание условий для формирования у граждан способности и готовности к непрерывному образованию, постоянному совершенствованию, переобучению и самообучению, профессиональной мобильности, стремлению к новому [66].

Федеральные законодательные акты [20, 37, 50, 53, 55, 70, 71] также не рассматривают процесс стажировки как средство развития профессиональных навыков студентов вузов, приравнивая ее к испытательному сроку, либо к переобучению и повышению квалификации.

Наиболее интересный подход предложил А.Г. Асмолов. Автор рассматривает профессиональное развитие специалистов в условиях инноваций с позиций системно-деятельностного подхода. Такой подход определяет систему профессионального развития как системную целенаправленную деятельность субъектов методического взаимодействия (стажер, наставник, преподаватель), реализующих проекты профессионального развития и саморазвития специалистов [3].

Тем не менее, несмотря на скудность научного обоснования, исследование показало, что крупнейшие работодатели России, а также иностранные компании, осуществляющие свою деятельность на территории Российской Федерации, активно привлекают студентов и молодых специалистов на краткосрочные и долгосрочные оплачиваемые стажировки, с целью дальнейшего отбора наиболее перспективных из них в качестве сотрудников. Свой опыт в виде научных исследований компании не публикуют. Отдельные представители компаний издают научно-популярные книги, представляющую собой истории из соб-

ственной практики. К таким можно отнести Стиллман Д., Стиллман И., Кожевину Т. и др.

Обобщение современных подходов к организации системы освоения профессиональных навыков и корпоративной адаптации через стажировку на предприятии позволяет констатировать, что отличительными особенностями процесса повышения квалификации кадров становятся: непрерывность, многоуровневость, открытость, развивающий характер личностно ориентированного обучения, сочетание формального, неформального и информального подходов, преобладание интерактивных форм работы [44].

В 2016 году автором данного исследования был произведен аудит лучших практик работы со студентами. Все данные были собраны из открытых источников, а также путем интервьюирования отдельных представителей компаний, участвующих в исследовании. В ходе аудита существующего на тот момент опыта стажировок были проанализированы крупнейшие российские и иностранные компании. Компании были проранжированы на три категории а именно:

1. стажировки в международных компаниях – позволяют взглянуть лучший мировой опыт привлечения студентов;
2. стажировки в межотраслевых компаниях - позволяют понять, как крупнейшие компании других отраслей работают со студентами;
3. стажировки в компаниях отрасли - позволяют оценить ситуацию у конкурентов.

Также при проведении исследования рассмотрено несколько рейтингов компаний, чтобы выбрать те, на которые стоит обратить внимание при аудите стажировок:

1. Рейтинг UniversumTOP100. Самые привлекательные работодатели России -2016 - В период с ноября 2015 года по февраль 2016 года было опрошено более 25 тысяч российских студентов в 93 высших учебных заведениях по всей стране.

Особенность рейтинга:

- репрезентативная выборка;
- отраслевые рейтинги (бизнес, инженерия, ИТ) вместо единого сводного рейтинга;
- агентство само формирует список для выбора компаний.

Обоснованием использования данного рейтинга является тот факт, что студенты России – основной ресурс кадрового состава предприятий. Важно понять, почему их привлекают именно компании, за которые они отдали свой голос.

2. Рейтинг UniversumТОП50. Самые привлекательные работодатели мира - 2016. В рейтинге собраны крупнейшие компании мира по привлекательности для студентов инженерных/ ИТ специальностей. Особенность рейтинга:

- компании должны попасть в ранг 90% по крайней мере по 6 основным рынкам;
- общее количество очков взвешено по ВВП страны.

Данный рейтинг использовался в связи с тем, что крупнейшие международные компании имеют большой опыт работы с молодыми специалистами. Изучение их опыта позволит перенять лучшие практики работы со студентами.

3. Рейтинг Forbes Металлургических компаний в России -2016. В рейтинге собраны крупнейшие компании России по выручке, полученной в 2015 году. Особенность рейтинга:

- выборка – компании, в капитале которых участие государства и иностранных совладельцев менее 50%;
- предпочтение отдано данным по МСФО;
- сведения о выручке компаний сверяются с данными об экономической деятельности и оценками аналитиков по отраслям рынка.

Данный рейтинг позволит лучше изучить опыт ближайших конкурентов и полученные данные использовать в качестве упреждающих мер для предотвращения оттока лучших кадров к сопернику, быть на шаг впереди, предостав-

ляя лучшие условия труда.

4. Рейтинг ТОП-10 мировых производителей труб-2016. Компании ранжируются по производству изделий в млн. тонн. Особенность рейтинга: рейтинг учитывает только производство трубных изделий, даже если компания выпускает другие виды изделий

Анализ крупнейших мировых компаний трубной отрасли позволит узнать, какие практики по привлечению молодых специалистов популярны в трубной области и насколько они эффективны.

В результате анализа лучших практик стажировки в 2016 г. было выявлено, что среди Российских отраслевых компаний наиболее активную работу со студентами ведут Группа НЛМК («Новолипецкий металлургический комбинат») и ГМК Норникель («Норильский никель»). Активность отслеживалась по следующим параметрам:

- сотрудничество с ВУЗами;
- проводимые мероприятия;
- число стажеров;
- условия стажировки

Сводная таблица отслеживаемых активностей приведена в Приложении 1. В исследовании были рассмотрены и другие производители труб: Уралтрубпром и Череповецкий ТПЗ, но они не афишируют свою работу со студентами.

Основной проблемой Уральского федерального округа является высокая концентрация крупнейших металлургических заводов при относительно небольшом количестве вузов, готовящих профильных специалистов. Таким образом, создается ситуация «рынка соискателя», когда кандидат сам имеет возможность выбирать, где ему работать.

В такой ситуации за высокопотенциальные кадры разворачивается настоящая война работодателей, в которой выигрывает тот, кто первым предложит наилучшие условия.

Наиболее популярная (традиционная) стратегия по работе с кадровым по-

тенциалом в российских отраслевых компаниях – это «Школа-ВУЗ-Предприятие». Данную стратегию условно можно разложить на три этапа:

1. профориентационные мероприятия для школьников:
 - профориентационные игры;
 - конкурсы;
 - экскурсии на заводы.
2. Сотрудничество с вузами:
 - участие в карьерных и профориентационных мероприятиях;
 - создание платформы для взаимодействия в части научных исследований и разработок в соответствии с нуждами компании и интересами вуза;
 - обеспечение студентов тематикой для исследований и предоставление мест для прохождения практики;
 - награждение лучших студентов именными стипендиями;
 - организация дополнительных курсов от специалистов-практиков с заводов.
3. Обеспечение карьерных лифтов для лучших студентов старших курсов и выпускников:
 - принятие на стажировки
 - развитие молодых специалистов и реализация их лидерского потенциала.

Описанная стратегия особенно эффективно работает в моно городах. Если в нем самым крупным работодателем является металлургическое предприятие, очень выгодно работать со школьниками, так как в большинстве случаев выбрав один раз профессию металлурга, нынешний школьник точно станет кадровым резервом для предприятия. Кроме того, тесное взаимодействие с колледжами и вузами позволяет получать квалифицированные кадры, которые отвечают самым современным требованиям производства.

Аудит стажировок также показал, что иностранные и межотраслевые предприятия в большей степени работают по формату стажировок и менее фо-

кусируются на практики. Свод подходов к работе со студентами для трех ранее выделенных категорий описан в Приложении 2.

Анализ существующего опыта организации стажировок и практик показал:

1. Около 70% отраслевых компаний работают по системе «Школа-Вуз-Предприятие» и все равно испытывают острую потребность в привлечении молодых специалистов, отмечают недостаточное качество подготовки кандидатов и необходимость дополнительного обучения. Т.о., нет смысла полностью копировать опыт отраслевых коллег, но имеет смысл более целенаправленно работать по отдельным направлениям, вкладывая дополнительные усилия в развитие бренда;

2. Зарубежные и межотраслевые компании используют различные виды программ, но при этом очень четко разделяют цели, с которыми приходят молодые специалисты в компанию. Имеет смысл разделять потоки молодых людей, в зависимости от их целей (стажировка/практика/лидерская программа);

3. Крупные компании тратят большие усилия на привлечение молодых специалистов различными способами: олимпиады, экскурсии на производство, профориентационные игры, технические и инженерные кейс-чемпионаты и т.д. Усилия по привлечению молодежи и повышению бренда работодателя дают хорошие результаты.

Дополнительным результатом аудита стажировок и практик является база наиболее успешных кейсов по работе со студентами и школьниками. Наиболее интересными из них являются:

1. «Трубная металлургическая компания» - придерживается стратегии «Школа – ВУЗ – Предприятие». Реализует следующие программы и мероприятия для молодежи:

- Молодёжная научно-практическая конференция. Ежегодное мероприятие, цель которого – вовлечение молодых сотрудников компании в решение производственных задач, вопросов модернизации производства, внедрения новых технологий и современных методов управления, а также развитие твор-

ческого потенциала.

- Участие в международной выставке промышленности и инноваций «Иннопром». В 2016 г. стенд компании стал декорациями для творческих мастерских. Дошкольники строили города из конструктора Лего, школьники проводили увлекательные эксперименты и опыты, а старшеклассники знакомились со специальностью вальцовщика стана холодного проката труб на виртуальном тренажере.

- «Золотой самородок». Ежегодный конкурс «Золотой самородок», направленный на поддержку талантливых выпускников средних школ. Наградой для победителей конкурса стало зачисление в кадровый резерв ТМК и СКБ-банка, а также именные стипендии при поступлении в вуз.

2. «Магнитогорский металлургический комбинат» - придерживается стратегии «Школа – Колледж – ВУЗ – Корпоративный центр подготовки кадров». Проводит следующие мероприятия:

- Научно-практическая конференция студенческого научного общества. Конференция проводилась с целью развития интереса к научно-исследовательской деятельности студентов, обмена идеями и привлечения к решению исследовательских и познавательных задач.

- Благотворительная программа «Одаренные дети Магнитки». Благотворительная программа «Одаренные дети Магнитки» направлена на поддержку одаренных детей из малообеспеченных семей, которые зачастую не в состоянии оплатить участие в конкурсе, купить форму или собрать необходимые средства на проезд к месту проведения конкурса

3. «Объединенная металлургическая компания» - активно взаимодействует с ВУЗами и уделяет особое внимание школьной профориентации, а также реализует следующие мероприятия:

- Научно-практическая конференция молодых специалистов ОМК. Цель – выявление, активизация и развитие творческого потенциала талантливых, инициативных молодых специалистов и студентов.

- Steel2Real. Партнер всероссийского конкурса студенческих проектов по решению архитектурных и конструкторских задач. Участники решают кейсы и презентуют их жюри.

- PROFландия. Бизнес-игра, в рамках которой школьники ходят на экскурсии в цеха ВМЗ и знакомятся с основными производственными профессиями, о которых им рассказали квалифицированные специалисты предприятия. А также выполняют разнообразные задания по тематике деятельности компании.

4. «Новолипецкий металлургический комбинат» - сотрудничает более чем с 30 учебными заведениями, около 4000 студентов ежегодно проходят производственную практику. Также компания реализует следующие мероприятия:

- Программа «Студент НЛМК» - позволяет мотивированным школьникам поступить в вуз на один из сертифицированных Группой НЛМК факультетов, обеспечивает финансирование и прохождение производственной практики в НЛМК.

- Конференция для школьников «Старт в науку», на которой они презентуют свои идеи и исследования в различных областях. В качестве призов выступают грамоты и ценные подарки, а авторов самых перспективных проектов ждут преференции при прохождении будущих стажировок и практики.

- «Стипендия НЛМК» - Стипендиатами могут стать студенты очной формы обучения старших курсов ЛГТУ, обучающиеся на профильных направлениях подготовки, определяемых ОАО "НЛМК", сдавшие последние две сессии на «хорошо» и «отлично» и заявившие о своем желании работать по окончании обучения в ОАО «НЛМК». Размер стипендии –4000 рублей.

5. «Металлоинвест» - приглашает на стажировки с возможностью трудоустройства в компании. Также реализует следующие мероприятия:

- Московская Открытая Олимпиада школьников по геологии - Олимпиада позволяет талантливым школьникам демонстрировать свои знания по выбранной дисциплине, а также рекомендовать себя перед будущим работо-

дателем.

- «Школа полезного действия» - социальная программа компании «Металлоинвест» для школьников городов присутствия. Основная цель программы - формирование у детей активного отношения и ответственного подхода не только к своей жизни, но и к жизни города, где они родились и растут.

- «Сделаем вместе» - в рамках программы на конкурсной основе будет обеспечена поддержка предложенных жителями города, школьниками в том числе, проектов в области культуры, детского творчества, экологии и благоустройства, патриотического воспитания, содействие социальной активности пенсионеров и социального предпринимательства.

6. Северсталь активно ведет карьерную группу в социальных сетях, проводит конференции, поддерживает внешние научные события, организует олимпиады, встречи со студентами, среди которых:

- Программа «Мастер-стажёр» - программа развития молодых сотрудников, которая позволяет занять должность мастера уже через год-полтора после окончания учебы

- Олимпиада «Металлург» - В олимпиаде могут принимать участие школьники 11 класса, выпускники учебных заведений профессионального образования, ориентированные к поступлению на дневную очную форму обучения по инженерно-техническим направлениям. Олимпиада имеет комплексный характер и включает задания по математике и физике.

- Конференция «Северсталь Российская сталь». Цель конференции – выработка решений и дальнейших шагов по запуску новых бизнес-проектов с партнерами. Участниками конференции стали молодые сотрудники и студенты.

7. «Евраз» - фокусируется на поддержке молодых специалистов в начале их карьеры в компании. Реализует конкурс «Шаг к успеху», направленный на профориентацию школьников государственных учреждений: школ и лицеев.

8. «Мечел» - проводит творческие конкурсы для школьников и республиканские стажировки для выпускников, среди которых:

- Программа «Целевой студент» - целевые бюджетные места для абитуриентов открыты на трех факультетах ЮУрГУ: физико-металлургическом, энергетическом и аэрокосмическом.

- Metallurgia глазами поколения «Next» - творческий конкурс для талантливых и креативных школьников, является частью профориентационной программы «ЧМК» для школьников. Основная цель –знакомство с одной из главных профессий Южного Урала –профессией металлурга.

9. РУСАЛ сотрудничает с 14 вузами России и способствует международному обмену студентов инженерных специальностей. Реализует следующие мероприятия:

- Программа «Формула будущего» - понимание миссии, ценностей и внутренних норм компании; освоение профессии и необходимых навыков; планирование карьеры и профессиональное развитие; развитие активности и ответственности.

- Корпоративная студенческая конференция - мероприятие, которое дает возможность оценить потенциал молодых и перспективных студентов, рассмотреть новые идеи и подходы, направленные на совершенствование бизнес-процессов.

- «Стипендия РУСАЛа» - стипендиальная программа направлена на поддержку усилий способных и трудолюбивых студентов, мотивации их к эффективной учёбе и творческой деятельности, содействие сохранению и развитию интеллектуального потенциала страны.

10. Норникель проводит уникальные проекты для стажеров:

- Программа «Профстарт» - это возможность в период обучения в ВУЗе подкрепить свои теоретические знания по специальности практическими навыками, полученными в условиях реального производства. Немаловажным является то, что в случае успешного прохождения подготовки в рамках программы, можно получить гарантию трудоустройства на предприятия Группы «Норникель» после получения диплома.

- Проект «Покорители севера» - Летняя образовательная программа «Покорители севера» впервые с успехом прошла летом 2015 года в Заполярном филиале компании в Норильске. Профессиональная стажировка студентов, входившая в программу «Покорителей Севера», сочетала в себе практическую часть работы на предприятиях компании и участие в шестинедельной деловой игре с кейсами, квестами, лекциями и мастер-классами. В 2016 программа была реализована уже на двух производственных площадках: в городе Норильск и в городе Заполярный/Никель.

11. УГМК - активно сотрудничает с УрФУ и имеет собственный Технический Университет. Также реализует следующие мероприятия:

- Профориентационные работы: экскурсии на предприятие, конкурсы профессионального мастерства, подшефные школы (проведение уроков по предмету «Технология»), клубы технического творчества, благотворительный фонд «Дети России», музей военной техники УГМК.

- Российская научно-практическая конференция - Конференция проходит в Техническом Университете УГМК в рамках сессии магистрантов, обучающихся по направлению «Электроэнергетика и электротехника». Магистранты докладывают о своих первых результатах прикладных научных исследований, которые помогут или уже помогли решить задачи, поставленные перед ними Компанией.

Таким образом, наиболее активную работу со студентами ведут 2 компании: НЛМКи Норникель. В результате исследования они набрали в сумме 12 баллов из 12 по следующим параметрам:

- сотрудничество с ВУЗами;
- проводимые мероприятия;
- число стажеров;
- условия стажировки.

Следует отметить, что в исследовании были рассмотрены и другие производители труб: «Уралтрубпром» и «Череповецкий ТПЗ», но они не афишируют

свою работу со студентами.

Еще более интересный опыт работы с молодежью предлагают крупные промышленные российские компании смежных металлургии отраслей (нефтегазовый сектор, химический и т.д.):

1. «Газпром» – востребованный работодатель, который строго подходит к отбору и обучению кадров, начиная уже со школы.

- Умножая таланты - интеллектуальный конкурс среди учеников 8-9-х и 10-11-х классов. Проводится в регионах присутствия предприятий Газпром-нефти. Участвуют примерно 1000 школьников, из которых отбираются 50 лучших на финал в Санкт-Петербурге.

- Успешный старт - конкурсы молодых специалистов направо трудоустройства в дочерние компании.

- «Газпром-классы» в школах - ранняя профессиональная ориентация на инженерные профессии; Формирование представлений о ценности инженерного труда, мотивация учащихся, повышение качества подготовки.

2. Роснефть ведет активную профориентационную работу в школах и ВУЗах страны:

- «Роснефть-классы» - в 2015г действовало 98 10-ых и 11-ых «Роснефть-классов» в 46 городах России. Ребятам предоставляется качественное образование с углубленным изучением предметов физико-математического цикла. Организовано дополнительное образование по профильным предметам с привлечением преподавателей ВУЗов-партнеров. Также ребят водят на экскурсии по производству.

- Научная конференция «Роснефть» - Конференция проводится для привлечения студентов к решению производственных задач и выявления молодых специалистов с высоким научно-техническим и лидерским потенциалом. В 2015г участниками стали 1 632 человека. Победителями и призерами стали 86 специалистов. К внедрению в производство рекомендовано 68 проектов.

3. СИБУР поддерживает образовательные мероприятия для школьни-

ков и студентов:

- IQ-Chem - Организация международного конкурса идей IQ-Chem. В 2014 году (позднее не проводился) была подана 221 заявка, что в 5 раз превышает количество заявок в 2010 году. Всего с 2010 года конкурс IQ-Chem принес компании более 1000 идей. 35% участников конкурса являются кандидатами наук, 14% - докторами наук. Призовой фонд 6 млн. рублей.

- «Грант СИБУРа» - Грантовая программа для школьников и их учителей за достижения в физике, химии и математике. Служит для стимулирования учащихся, привлечение лучших выпускников для работы на предприятиях СИБУРа.

- «День СИБУРа в Нефтегазе» - Профориентационные мероприятия, Дни открытых дверей, классные часы «Детская нефтехимия» для лицеистов-первоклассников.

4. Уралхим проводит реалити-шоу «ЗАВОД», по итогам которого выбирается только один стажер-победитель.

- Производственные практики - в 2015 году прошли практику 472 студента профильных высших и специальных учебных заведений. в том числе и на оплачиваемых рабочих местах, с проживанием иногородних студентов. 170 молодых специалистов - выпускников технических учебных заведений были приняты на постоянную работу (на 7,6% больше показателя 2014 года).

- Поддержка молодых специалистов - молодые специалисты закрепляются за опытным наставником. Иногородним сотрудникам выплачиваются «подъемные» в первый месяц работы и в течение двух лет компенсируется аренда жилья.

- Реалити-шоу «ZAVOD» - выпускники пермских ВУЗов и СУЗов без опыта работы под объективами камер проходят несколько отборочных туров, где должны применять профессиональные навыки и умение работать в команде. Задача шоу – показать молодым специалистам, что такое современное, высокотехнологичное производство и принять на работу лучших участников.

5. Лукойл придерживается системы школа –ВУЗ –предприятие:

- Довузовская подготовка - активное проведение профориентационных работ; экскурсии для школьников и студентов; дни открытых дверей.
- Телевикторина «Удачный старт» - ученики старших классов Астраханского региона борются за 100 тыс.руб. от компании «Лукойл-Нижневожскнефть». На телеканале СТС-Нижняя. Вопросы, которые задают детям, коснутся разных областей знаний.
- Молодые сотрудники - для их развития проводятся различные тренинги, есть возможность участия в стажировках, научно-технические курсы и конференции, ротации.
- New Horizons - Научно-практическая конференция 2015-2016гг, в которой участвовали по 100 лучших студентов, отобранных по всей России из 800 заявок в 2014 г., 1200 в 2015 г. Конференция проводилась в течение 2 дней и включала выступления топ-менеджеров компаний, бизнес-игры и прочие активности.

6. Сургутнефтегаз по итогам ежегодных конференций отправляет победителей на стажировки за рубеж:

- Профориентация - активное сотрудничество с образовательными организациями, проводится работа в школах.
- Конкурсы и стажировки – для студентов ежегодно устраиваются научно-технические конференции, победители которых отправляются на стажировки за рубеж.
- Молодые специалисты - существует молодежное объединение, которое помогает пройти период адаптации на работе и вовлекает молодых специалистов в работу в компании. Практикуется денежное поощрение за научные разработки.

7. Росатом проводит турнир молодых профессионалов «ТеМП», по итогам которого победителей ждет трудоустройство. Также реализуются следующие мероприятия:

- Олимпиады для школьников, среди которых можно отметить Всероссийскую физико-математическую олимпиаду «Росатом», ряд олимпиад для школьников 8-11-го классов по физике, математике и информатике, Всероссийский конкурс научных работ школьников «Юниор»;

- Турнир молодых профессионалов «ТеМП», проходящий на онлайн-платформе. Участникам предстоит выбрать актуальное производственное задание, объединиться в команды, разработать свой проект решения. Вся работа проходит в тесном взаимодействии с экспертами отрасли - сотрудниками предприятий Госкорпорации «Росатом». Победители получают предложение о трудоустройстве.

- Создан консорциум опорных вузов Госкорпорации «Росатом», представляющий собой сообщество 14 высших учебных заведений, созданное с целью координации деятельности в интересах атомной отрасли. Окончание вуза является непосредственным пропуском на работу в компании.

8. Schlumberger активно участвует в проведении кейс-чемпионатов. Также реализуются следующие мероприятия:

- Программа развития образования SEED действует в России с 2001 года. За это время около 300 человек стали волонтерами программы, 21 образовательное учреждение в 18 городах получили гранты. Кроме того, было проведено более 50 практических семинаров. В ходе семинарских занятий учеников и учителей обучали навыкам программирования, робототехники и творческого подхода к решению технических задач.

- Лаборатория FabLab в лицее №1502 при МЭИ подразумевает полное использование учениками оборудования лаборатории для выполнения проектной конструкторской деятельности.

- New Generation across the universe – чемпионат по решению кейсов, проведенный в 2016 г совместно с РГУНГ им. Губкина, в котором участвовали 100 участников из 35 стран. В рамках исследования участники должны были определить целесообразность разработки и предложить технологическое реше-

ние для развития газоконденсатных полей архимовской формации.

- Чемпионат по решению кейсов Cup Technical, проведенный в 2016 г., в котором принимало участие 2 500 студентов и выпускников из ведущих вузов России (РГУНГ им. Губкина, ВШЭ, МИСиС, МИФИ, МГТУ им. Н.Э. Баумана, МГУ, МЭИ). С лучшими из них Schlumberger общались на Дне карьеры чемпионата (160 –полуфиналисты чемпионата, 300 –показавшие хороший результат, но не прошедшие в полуфинал, 300 студентов-участников).

9. GE активно практикуют лидерские программы выпускников с различными ротациями. Программа лидерства для молодых специалистов в области финансов, коммерции, IT, инженерии и производства. Продолжительность программы – 2 года внутри одного из бизнесов: GE Power/ GE EnergyConnections/ GE Oil& Gas/ GE Transportation. За это время происходит три функциональные ротации (две в России/СНГ и одна международная). Также реализуется короткая Стажировка New Generation, продолжительностью 25-40 часов в следующих направлениях: Oil & GasPower & Water, Energy Management, Global Growth Organization (Logistics, Finance, HR). Основные функции стажера - поддержка компании по направлениям: инженерия, маркетинг, экономика, продажи. А также техническая поддержка компании и клиентов.

10. Siemens проводит специальную ориентационную программу для немецких студентов, которые хотят в последующем работать в России. Реализуются следующие программы:

- Siemens Graduate Program (SGP) – лидерская программа для специалистов с высшим техническим образованием, опытом работы более года и опытом жизни за границей. Продолжительность программы 2 года.

- Ориентационная программа «Россия на практике». Германская служба академических обменов ДААД проводит конкурс на программу для немецких студентов «Россия на практике», финансируемую Министерством образования Германии. Программа «Россия на практике» направлена на поддержку немецких студентов (бакалавров и магистров), заинтересованных в российско-немецких контактах в научной и экономической сфере. Предприятия в России

предлагают возможность пройти специальную ориентационную программу, ознакомиться с инновационными продуктами, решениями передовых компаний, а также с культурой ведения бизнеса, ценностями и передовыми знаниями.

Проведенное исследование показало, что наиболее активную по вышеуказанным показателям работу со студентами ведут две компании: Schlumberger и GE.

Дополнительно был исследован лучший опыт работы со студентами от зарубежных металлургических компаний.

1. ArcelorMittal ведет канал на Youtube, делится историями успеха, реализует глобальную обучающую программу, продвигает себя через Linked In, а также реализует следующие мероприятия для молодежи:

- Diversity Case Competition - кейс-чемпионат ArcelorMittal для второкурсников, сосредоточен на развитии профессиональных навыков, которые помогут студентам выработать практические навыки металлургической профессии.

- ArcelorMittal University - корпоративный университет для построения карьеры молодых специалистов, привлечения идей, создания коллективного рабочего пространства и расширения профессиональных горизонтов молодых специалистов.

- School Building Project - проект для школ и школьников, подразумевающий сотрудничество колледжами и университетами с фокусом на инженерные и бизнес-программы.

2. Шведская компания SSAB проводит регулярный конкурс инженерных идей Steel Competition, а также реализует следующие мероприятия:

- University Challenge - Собственный чемпионат –по идеям в металлургии среди студентов.

- Technical Development Trainee Program - Для молодых инженеров от 18 до 24 месяцев позволяет разобраться в специальности, получить практический опыт на заводе, понять основные процессы.

3. Компания POSCO активно ведет социальные сети и корпоративный блог, продвигает бренд работодателя на Linked In, а также реализует следующие программы:

- POSCO Rising Star Scholarship - программа поощрения лучших школьников, реализуется с 1989 г.
- Волонтерские программы в школах - общение со школьниками и преподавание технических дисциплин в средней школе.
- POSCO Education Foundation и POSTECH - проекты для поддержки и работы со школьниками, студентами, учёными.

4. Компания Tenaris реализует глобальную стажерскую программу, что позволяет получать специалистов международного класса. Также реализуются следующие программы:

- TenarisUniversity – корпоративный университет, разработавший программу обучения текущих и будущих сотрудников Tenaris по всему миру с учетом требований компании к будущим специалистам.
- Global Trainee Program - международная стажерская программа, являющаяся стратегическим инструментом развития, направленным на создание сети профессионалов в области металлургии и промышленности, с потенциалом стать будущими лидерами Tenaris.

5. Компания TPCO поддерживает местные учебные заведения в подготовке студентов к работе в компании, а также ежегодно финансирует Del Mar College и Craft Training Center, Texas A&M University-Corpus Christ на закупку необходимого оборудования для обучения студентов. С помощью этого оборудования студенты могут заниматься масштабными научными разработками. Также TPCO ежегодно компания способствует развитию трудовых ресурсов и поддерживает местные образовательные учреждения в подготовке студентов к успешной карьере на предприятии. Предприятие выделяет деньги на специализированное обучение студентов в области производства труб.

6. Vallourec&Mannesmann (далее V&M) ведет активную работу с моло-

дыми специалистами по всем направлениям, наиболее интересными из которых являются:

- Vallourec University – международная программа обучения, открытая для всех, кто желает получить степень стажера или развить свои бизнес-навыки. В учебных центрах по всему миру обучают 2 500 менеджеров и 400 рабочих. Целью обучения является развитие понимания корпоративных ценностей компании и развитие стратегических, управленческих и технических навыков.

- Happy trainees label - Компания V&M сертифицирована, как Happy trainees label 2016-2017, т.е. наиболее дружелюбный для стажеров работодатель. Стажеры компании оценивают работу в V&M, как одну из лучших. Ежегодно открываются более 100 различных вакансий для молодых специалистов.

Проведенное исследование показало, что наиболее активную по вышеуказанным показателям работу со студентами ведут две компании: V&M и ArcelorMittal.

На основании проведенного исследования была поострена сводная матрица возможных активностей, представленная в таблице (табл. 1). Для сравнения, добавлена деятельность Группы ЧТПЗ на момент проведения исследования (2016 г.). На тот момент систематически были реализованы следующие мероприятия:

1. различные виды практик и научно-исследовательских работ для студентов профильных вузов и ссузов Урала;
2. с 2015 года на предприятиях Группы ЧТПЗ реализовывалась программа стажировок для студентов и выпускников вузов;
3. традиционно на протяжении 15 лет выплачивались именные стипендии им. Я.Осадчего студентам Южно-Уральского государственного университета (4 студента ежегодно);

Таблица 1

Сравнение направлений работ со студентами ЧТПЗ и его конкурентов

Целевые компании	Активности										
	Производственная /преддипломная практика	Стажировка по профилю	Именные стипендии	Оплата обучения	Конференции для студентов от компаний	Программы лидерства	Партнерство на Днях карьеры, конкурсах от ВУЗов, конференциях	Серии мастер - классов, дополнительное образование в	Конкурсы, олимпиады и чемпионаты	Экскурсии на производство	Мероприятия для школьников
Отраслевые российские компании											
ЧТПЗ											
ТМК											
ОМК											
ЕВРАЗ											
НЛМК											
Северсталь											
ММК											
Мечел											
Металлоинвест											
УГМК											
Норникель											
РУСАЛ											
Российские компании смежных отраслей											
Газпром											
Лукойл											
Роснефть											
Сургутнефтегаз											
Сибур											
Уралхим											
Росатом											
Schlumberger											
GE											
Siemens											
Иностранные металлургические компании											
Arcelor Mittal	Нет данных										Нет данных
SSAB											Нет данных
POSCO	Нет данных										
Tenaris	Нет данных										Нет данных
TPCO											
V&M											

4. на базе корпоративного образовательного центра Группы ЧТПЗ работали профориентационные кружки научно-технического творчества для школьников среднего и старшего возраста, что выполняло как социальную функцию (АО «Первоуральский новотрубный завод» является градообразующим предприятием в г. Первоуральск), так и формировало интерес и лояльность к компании и образовательному проекту, что благоприятно влияло на создание конкурса при поступлении.

С 2017г. Группой ЧТПЗ на постоянной основе реализуются дополнительные мероприятия, направленные на развитие и укрепление положительного мнения о бренде компании на аудитории студентов. В таблице (табл. 1) эти мероприятия отмечены более темным цветом. К таким мероприятиям относятся:

1. развитие партнерских взаимоотношений с целевыми вузами России;
2. участие в карьерных мероприятиях (ярмарки вакансий, Ночь карьеры, Весна карьеры и т.д.);
3. мастер-классы, лекции и дополнительное обучение студентов целевых вузов;
4. проведение научно-исследовательских работ по актуальным для предприятий Группы ЧТПЗ темам силами студентов, с оказанием экспертной поддержки;
5. организация чемпионатов по решению кейсов, хакатонов, квестов для студентов вузов;
6. регулярные ознакомительные экскурсии на производство для студентов вузов, проявивших себя в различных активностях, организованных компанией.

2.2. Организационно-педагогические условия проведения стажировок на предприятиях Группы ЧТПЗ

Описание организационно-педагогических условий проведения стажировок на предприятиях Группы ЧТПЗ следует начать с разбора самого понятия организационно-педагогических условий.

Исследования понятия «организационные условия» А. А. Володиным и Н. Г. Бондаренко [16] позволили сформулировать достаточно емкое определение. Так, под организационными условиями авторы предлагают понимать существенный компонент комплекса объектов, явлений или процессов, от которых зависят другие, обуславливаемые феномены (объекты, явления или процессы), и влияющий на направленное и упорядоченное формирование среды, в которой протекает феномен.

Под педагогическими условиями эти же авторы предлагают понимать характеристику педагогической системы, отражающую совокупность потенциальных возможностей образовательной среды, реализация которых обеспечивает эффективное функционирование и развитие педагогической системы.

Таким образом, организационные условия выступают внешними обстоятельствами для реализации педагогических условий. *Организационно-педагогические условия* - это совокупность внешних обстоятельств реализации функций управления и внутренних особенностей образовательной деятельности, обеспечивающих сохранение целостности, полноты образовательного процесса, его целенаправленности и эффективности.

Проект «Стажеры», реализуемый на базе предприятий Группы ЧТПЗ для студентов и выпускников вузов, позволяет молодым специалистам и инженерам получить практикоориентированный профессиональный опыт, а также начать карьеру в устойчиво развивающейся компании. Данный проект реализуется с целью обеспечения преемственности поколений и обновления кадрового состава компании за счет привлечения высокопотенциальных молодых специалистов различных специальностей.

Опыт работы со студентами на предприятиях Группы ЧТПЗ можно описать так:

1. Активная работа с ключевыми вузами региона и отрасли - заключены договоры и разработаны дорожные карты взаимодействия. Компания на протяжении 17 лет регулярно награждает студентов стипендией фонда им. Я.П. Осадчего лучших студентов ЮУрГУ, является активным участником карьерных мероприятий, форумов, выступает организатором и партнером чемпионатов по решению кейсов и т.д. В результате указанных мероприятий формируется и регулярно актуализируется база данных кандидатов на стажировку.

2. Проект «Стажеры» позволяет молодым специалистам в течение 1-2 года проходить оплачиваемую стажировку на предприятиях Группы ЧТПЗ в соответствии с индивидуальной программой. Стажерам дается шанс погрузиться в профессию и реальную проблематику бизнеса, проработать свои личностные качества, а также попробовать себя в разных должностях и самому сделать выбор относительно своего дальнейшего пути на предприятии.

Также Группа ЧТПЗ имеет базовые кафедры в таких вузах как УрФУ и ЮУрГУ. Такой подход позволяет обеспечивать включенность специалистов компании в подготовку будущих сотрудников. С осени 2017г. Группа ЧТПЗ реализует Лидерскую программу – магистерская программа Группы ЧТПЗ на базе НИТУ «МИСиС».

Наиболее перспективные, замотивированные на профессиональное развитие, лояльные к компании студенты имеют возможность начать свой профессиональный путь на предприятиях трубного дивизиона Группы ЧТПЗ, получив места специалистов, инженеров, менеджеров.

В свою очередь, для создания максимально возможного конкурса среди наиболее релевантных кандидатов, с целью отбора на стажировку лучших студентов и выпускников, Группа ЧТПЗ должна предлагать привлекательные условия. Для выявления ожиданий молодежи автором исследования в январе 2017г. было проведено социологическое исследование. В качестве респондентов в исследовании приняли участие 26 действующих стажеров компании (ста-

жеры ЧТПЗ и ПНТЗ), а также 37 студентов технических вузов из разных регионов России.

В результате опроса действующих стажеров выявил следующие положения:

1. Более половины (57%) текущих стажеров заинтересованы в возможности карьерного роста больше, чем в зарплате (13%).
2. Более половины узнали о карьере в ЧТПЗ через университеты.
3. Главным преимуществом стажеры назвали профессиональное развитие и дружный коллектив.
4. Для абсолютного большинства (80%) стажеров работа в компании помогает развиваться профессионально, большую роль в развитии играет наставник.
5. Все стажеры находят свою работу достаточно интересной за счет вовлечения в реальные проекты компании.
6. В целом, участники стажировки довольны текущим устройством стажировки, но видят возможности для улучшения.

Результаты опроса студентов технических вузов позволили сформировать следующие положения:

1. Студенты заинтересованы в работе по специальности и прохождении практики на металлургическом предприятии.
2. Обязательным условием привлекательной компании студенты считают дружный коллектив.
3. Для большинства респондентов стажировка ассоциируется с совмещением учебы, поэтому они не готовы проходить вдалеке от места учебы.
4. Студенты отмечают недостаток информации о стажировках – 84% ответили, что информации недостаточно.
5. В основном студентов интересует получение практического опыта и возможность остаться после стажировки на постоянную работу.
6. Абсолютное большинство студентов считают, что им необходим наставник и хотят проходить тренинги по практической части специальности.

7. Большинство студентов (68%) хотят попробовать себя в разных подразделениях.

8. При выборе стажировки участники ориентируются на престиж компании, профессиональное развитие, возможность совмещать с учебой.

9. Студенты из региональных ВУЗов готовы выполнять рутинную работу столько, сколько потребуется, в отличие от респондентов из Москвы.

10. Больше половины студентов желают проходить стажировку длительно до трех месяцев, работая не более 30 часов в неделю.

Резюмируя полученные данные, при организации стажировок на предприятиях Группы ЧТПЗ учтены следующие моменты:

1. Т.к. подавляющее большинство респондентов (70%) планируют совмещать стажировку с учебой, созданы такие условия, при которых совмещение может быть комфортным (составление индивидуальных графиков посещения).

2. Т.к. 84% респондентов хотели бы работать порядка 20 часов в неделю в течение учебного года и 30-40 часов в неделю во время летних каникул, упрощена система изменения тарификации и табелирования стажеров.

3. Т.к. 62% респондентов готовы сменить место жительства ради стажировки, если им оплатят переезд и жилье, компания в индивидуальном порядке рассматривает социально-экономическую ситуацию наиболее привлекательных кандидатов и идет навстречу, оказывая финансовую поддержку, связанную с бытовыми сложностями (доплаты за найм жилья, согласование дополнительного оплачиваемого функционала и т.д.).

4. В среднем респонденты планируют получать 20-30 тыс.руб. в месяц. В соответствии с положением о материальном стимулировании стажеров, все сотрудники, занимающие стажерские позиции получают зарплату не ниже предложений рынка труда в регионе, а также соответствующую указанной респондентами.

5. Т.к. абсолютное большинство (98%) опрошенных считает ментора или наставника необходимым на стажировке и ждут от него помощи в адапта-

ции(60%), каждому стажеру оказывается трехуровневая система квалифицированного наставничества, кроме того осуществляется поддержка специалистами дирекции по персоналу.

6. Т.к. респонденты высказывают ожидания по прохождению обучения по работе с оборудованием на предприятии, а также спецкурсы по профессиональной деятельности и автоматизации производства, в адаптивной программе стажировок учитываются как интересы самого стажера, так и профессиональные задачи, которые стажер должен будет научиться выполнять.

7. Большинство (79%) респондентов хочет проходить стажировку в разных подразделениях. Данное обстоятельство учитывается в адаптивной программе стажировки в виде кросс-функциональной стажировки в смежные подразделения.

8. Т.к. большинство респондентов указывает на недостаток информации о стажировках, сотрудниками дирекции по персоналу проводится большая работа по популяризации бренда и информированию целевой аудитории о предложениях компании для молодых специалистов.

Таким образом, при формировании подходов к организации стажировок исследованы, выявлены и учтены основные ожидания студентов и выпускников, что позволяет создавать максимально релевантную воронку отбора стажеров на предприятия Группы ЧТПЗ.

Проект «Стажеры» реализуется в компании четвертый год. За это время статус стажера носило около 200 человек. Для отбора кандидатов рассматривается воронка, представленная на рисунке (рис. 1).В конкурсных этапах на получение места стажера приняло участие порядка 2500 человек. Т.о., для закрытия вакансии одного стажера просматривается в среднем 25 заявок. С учетом того, что на первичную оценку резюме тратится 5 мин, время на первичный просмотр заявок составляет более 208 часов в год (18 часов в месяц).

В финальный отборочный тур соискателей на место стажера выходит в среднем 7 человек на место. Они проходят минимум 2 собеседования (со специалистом по подбору персонала по телефону и с заказчиком). С учетом того,

что в среднем на собеседование тратится 20 мин, работа с кандидатами на позиции стажеров из шорт-листа составляет 467 часов в год (37 часов в месяц). Воронка, иллюстрирующая отбор молодых специалистов на стажерские позиции представлена на рисунке (рис. 1).

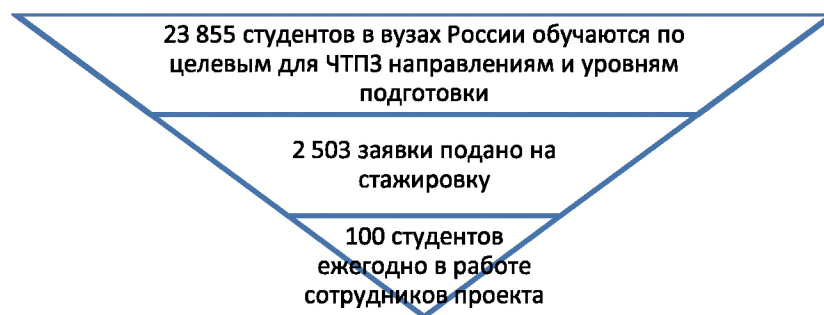


Рис. 1 - Воронка отбора студентов на позиции стажеров

На 1.01.2018 г. в компании работает 79 действующих стажеров на трех площадках (Челябинск, Первоуральск, Москва). 35 стажеров получили место в постоянном штате компании в должностях. Более подробно количество и распределение стажеров представлено в таблице (табл.2).

По окончании стажировки, наиболее успешным стажерам предлагается место в основном штате. Вакантные штатные единицы для успешных стажеров формируются четырьмя способами:

1. Действующие вакансии компании – такой подход позволяет компании принять априори верное решение, наняв проверенного и уже хорошо зарекомендовавшего себя сотрудника.
2. Вакансии, появившиеся в связи с увольнением действующего сотрудника. Такой подход практикуется в связи с регулярным аудитом и оценкой эффективности действующих сотрудников и позволяет бизнесу содержать максимально эффективный лояльный штат.
3. В связи с переходом основного сотрудника на другую должность – этот подход позволяет создавать в компании естественную конкуренцию за наиболее привлекательными должностями между сотрудниками, а также воз-

возможность прогнозирования карьерных траекторий и осуществления преемственности поколений.

4. В связи с созданием новой штатной единицы – такой подход реализуется в случае особо одаренных стажеров либо при расширении функционала подразделения.

Таблица 2

Отчет по стажерам на 1.01.2018

№	Дирекции	Число стажеров	Москва	ПНТЗ	ЧТПЗ	Трудоустроенно	План набора на 2017г.	в т.ч. Стажеры по году приема	
								Факт 17	Факт 16
1	Коммерческая дирекция	13	6	4	3	18	10	12	1
2	Техническая дирекция	28	0	12	16	8	5	17	11
3	Дирекция по персоналу	15	0	15	0	1	5	15	0
4	Дирекция по управлению ЦП	6	0	3	3	0	4	6	0
5	Управляющая дирекция	4	0	4	0	0	0	3	1
6	Служба главного инженера	9	0	5	4	8	1	7	2
7	Департамент по стратегии и РБ	1	1	0	0	0	5	0	1
8	Дирекция по финансам и экономике	0	0	0	0	0	2	0	0
9	Управление развития производственной системы	3	0	2	1	0	2	3	0
10	Итого	79	7	45	27	35	34	63	16

Подробно структура подходов к трудоустройству стажеров в разрезе площадок присутствия компании, а также с учетом различных вариантов трудоустройства представлена в таблице (табл. 3).

Т.о., 49% трудоустроенных стажеров получили место в постоянном штате компании за счет открытых вакансий, 37% - за счет увольнения или ротации основных сотрудников, 14% стажеров трудоустроены на новые штатные еди-

ницы, введенные под расширение функционала подразделений либо в связи с реорганизацией подразделений.

Таблица 3

Структура трудоустройства стажеров в основной штат

№	Показатель	ЧТПЗ	ПНТЗ	Москва	Всего
1	На вакантную ШЕ	2	8	7	17
2	В связи с увольнением основного сотрудника	3	2	1	6
3	В связи с переходом основного сотрудника на другую должность	4		3	7
4	На новую ШЕ	3		2	5
5	Итого	12	10	13	35

Важным направлением, неотступно сопровождающим проект «Стажеры», является наставничество. В Группе ЧТПЗ наставничеству уделяется очень серьезное внимание. Подготовка и развитие наставников является одной из ключевых задач программы «Будущее Белой металлургии». Каждого стажера за период стажировки сопровождает несколько наставников: это и непосредственный наставник, и руководитель подразделения, в котором проходит стажировка (иногда эти роли совпадают), и сотрудники дирекции по персоналу, сопровождающие стажера на всем протяжении стажировки, и сотрудники компании, работающие со стажером во время экскурсий в цеха и кросс-функциональных стажировок. За период функционирования процесса стажировок, количество стажеров увеличилось, соответственно, увеличивается количество наставников. В таблице (табл. 4) представлено количество наставников стажеров в компании на 1.01.2018. Т.о., в ходе реализации проекта подготовлено более 120 наставников, что составляет 8% руководителей и ведущих специалистов подразделений, участвующих в проекте.

Наставники стажеров

Уровень наставника	2015	2016	2017
Непосредственный наставник в подразделении	5	80	120
Сотрудник Дирекции по персоналу	1	3	4

Реализация проекта «Стажеры» связана с организацией и проведением большого количества мероприятий, как на внешних площадках, так и внутри компании. Мероприятия необходимы для:

1. развития бренда работодателя в среде молодежи с целью повышения интереса потенциальных сотрудников к компании как к хорошему работодателю
2. регулярной актуализации и расширения базы потенциальных кандидатов в стажеры;
3. реализации основной образовательной и развивающей части программы стажировок.

За 2016-2017 гг. Группа ЧТПЗ организовала, провела либо приняла участие в более 60 мероприятий различного уровня сложности. В таблице (табл. 5) представлены виды мероприятий и трудозатраты на их организацию и проведение.

Следует уточнить, что время на мероприятия указано без учета самого проведения мероприятия.

Таким образом, реализация проекта «Стажеры» на предприятиях Группы ЧТПЗ – весьма ресурсозатратный процесс, тем не менее, он позволяет эффективно решить важнейших задачи дирекции по персоналу по формированию кадрового резерва высокопотенциального уровня.

В настоящее время планируется расширение опыта проекта стажеры на новые подразделения компании, такие как нефтесервисный дивизион «Римера» и Складской Комплекс ЧТПЗ (АО Торговый дом «Уралтрубосталь»).

Мероприятия по проекту за 2016-2017 год

№	Мероприятия	Проведено мероприятий (шт)		Время на подготовку (часы)	
		2016	2017	2016	2017
1	Обучение для действующих стажеров:				
	- тренинги	6	16	12	40
	- лекции	2	5	2	5
	- вебинары		1		3
	-встречи с ТОП-менеджментом	1	3	2	6
2	Внешние мероприятия				
	- ярмарки вакансий	3	13	48	208
	- молодежные форумы	1	3	5	15
	- кейс-чемпионаты	2	5	40	100
3	Итого	15	46	107	377

Имеющийся опыт показал, что эффективность и результативность стажировки молодых специалистов на предприятиях Группы ЧТПЗ будет высокой при соблюдении специальных организационно-педагогических условий:

1. Стажировка организуется и ведется в условиях и в контексте корпоративной культуры, традиций, способов организации работы предприятий Группы ЧТПЗ на рабочих местах и в рамках будущей профессиональной деятельности стажирuемых.

2. Стажировка развивается в направлении усложнения производственных задач, выполняемых стажерами, от типовых заданий до самостоятельных высокопроизводительных проектов.

3. Разрабатывается адаптивная программа стажировки, учитывающая личностные навыки и профессиональные знания стажеров.

Раскроем каждое условие более подробно.

Суть *первого условия* заключается в том, что залогом долгой и успешно развивающейся карьеры сотрудника в рамках одной компании является качественная адаптация сотрудника при входе в компанию, заботливое сопровождение наставником в первый год работы, а также введение в корпоративную философию и ценности. Практическая реализация данного условия нашла отраже-

ние в модели организации и проведения стажировок. Разработанная модель представлена на рисунке (рис. 2). Данное условие должно быть учтено в адаптивных программах стажировки и обусловлено обязательным прохождением корпоративного образовательного курса «Белая металлургия» и сопровождением со стороны наставника на всем протяжении стажировки. Практика показала, что совершенные рядом руководителей ошибки по назначению наставников, а также несвоевременное проведение адаптационного тренинга или обучающего курса «Белая металлургия» приводили к оттоку стажеров, что еще раз подтверждает жизнеспособность данного организационно-педагогического условия.

Представленная на рис. 2 графическая модель организации и проведения стажировок на предприятиях Группы ЧТПЗ разработана в рамках исследований, проводимых при выполнении данной работы. В процессе стажировок задействованы следующие подразделения и сотрудники компании:

1. Руководитель направления по работе со стажерами – основной держатель плана подбора стажеров по всей компании, полностью курирует процесс стажировки на всех площадках функционирования проекта, решает нетиповые вопросы, участвует в развитии стажеров в качестве дополнительного наставника (ведение тренингов, курирование самостоятельных проектов стажеров).

2. Наставник – сопровождает стажера в части адаптации в компании, подразделении, а также передает стажеру необходимые профессиональные знания, которые в том числе обуславливают успешность стажера в компании. Участвует в формировании карьерной траектории стажера в компании.

3. Ведущий специалист по стажерам (на площадке) – совместно с наставником формирует и регулярно актуализирует индивидуальную программу стажировки, отслеживает эффективность стажера, активно участвует в адаптации стажера, оперативно помогая решать возникающие вопросы и затруднения.

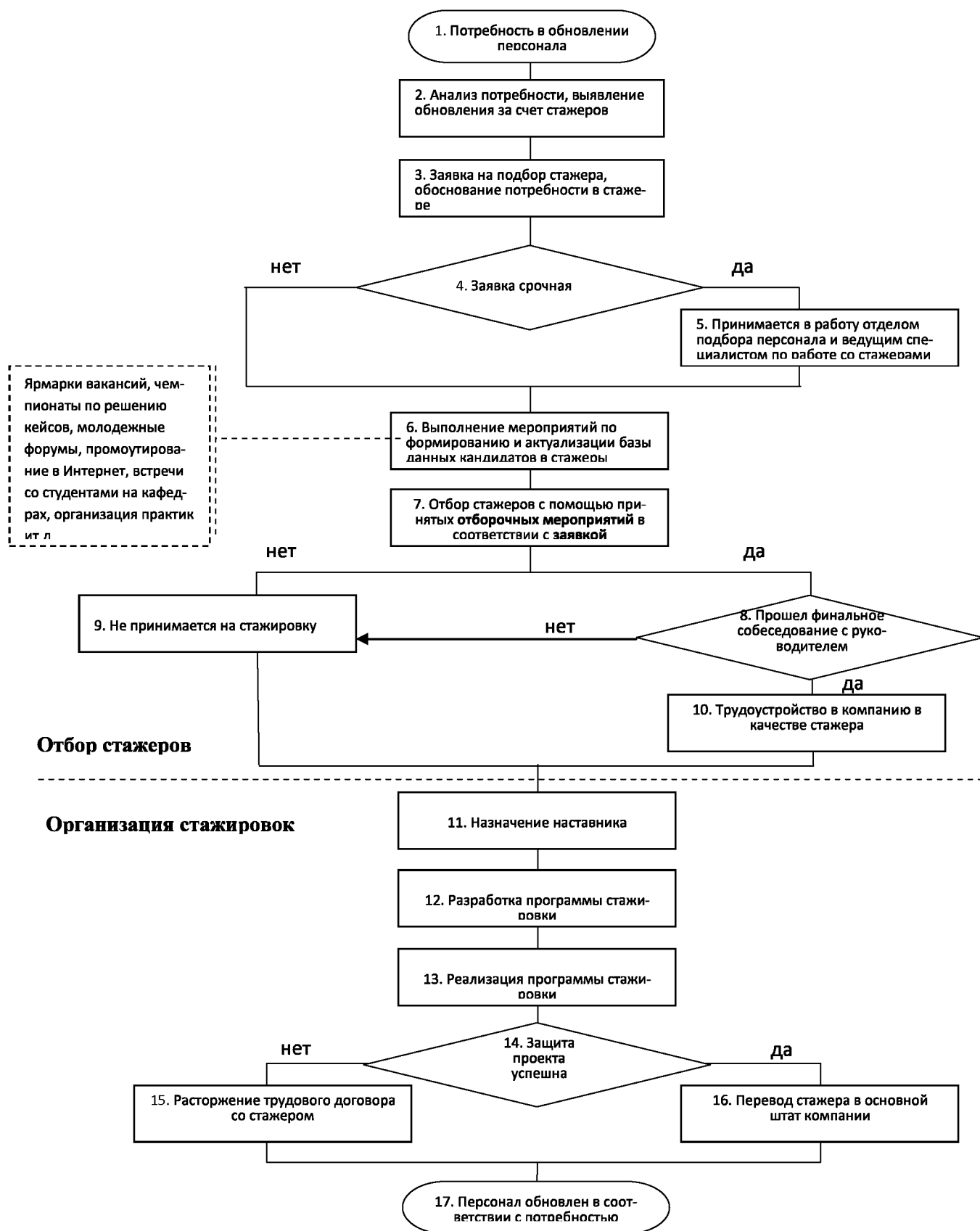


Рис 2 – Алгоритмическая модель организации стажировок на предприятиях Группы ЧТПЗ

4. Специалисты отдела подбора персонала – участвуют в ведении базы данных кандидатов в стажеры, сопровождают подбор стажера в соответствии с заявкой, решают вопросы, связанные с трудоустройством стажера, влияют на карьерную траекторию стажера (информируют о подходящих вакансиях внутри компании).

5. Подразделения-заказчики – внутренние заказчики процесса. Анализируют текущую ситуацию по кадровому составу с т.з. бизнес-целей, актуализируют потребность в обновлении персонала за счет стажеров

6. Начальник управления по персоналу (на производственной площадке) – контролирует численность сотрудников и бюджет на их содержание, регулирует набор стажеров и их трудоустройство в основной штат, контролирует бюджет на оплату труда стажеров, может дать рекомендации по поводу введения или вывода стажеров в подразделение.

7. Директор по персоналу – согласовывает ввод штатных единиц для стажеров, курирует проект с точки зрения стратегии компании и достижения крупных бизнес-задач и целевых показателей.

Организацию и проведение стажировок на предприятиях Группы ЧТПЗ можно условно разделить на два крупных подпроцесса:

1. Формирование и ведение базы данных кандидатов и отбор стажеров;
2. Организация и проведение стажировок на предприятиях Группы ЧТПЗ.

Подбор стажера осуществляется исходя из потребности подразделения-заказчика. Предварительно проводится анализ потребности в обновлении персонала, выявляется потребность в стажерах (необходимость подготовки сотрудника с уникальными знаниями, которого не найти на внутреннем или внешнем рынке труда), готового возглавить проект или направление, либо качественно улучшить существующие бизнес-процессы.

На имя директора по персоналу готовится служебная записка с приложенной формой заявки, где подробно описывается потребность в стажере, сроки стажировки, наполнение каждого этапа с промежуточными оценочными ме-

роприятими, функционал, ФИО наставника, на какое место планируется принять стажера по окончанию стажировки, и т.п.

После согласования потребности в стажерах Директором по персоналу Общества, согласования заполненной заявки на подбор, производится ввод временной ШЕ стажера, одновременно заявка направляется в отдел по подбору персонала, для поиска претендентов.

В соответствии с матрицей распределения функционала, подбор стажеров осуществляется совместно ведущими специалистами по работе со стажерами и сотрудниками отдела подбора персонала соответствующей площадки.

Временные ШЕ, введенные под стажеров, могут быть продлены в случаях:

- обоснованной производственной необходимости, но не дольше, чем на один год;
- если необходимый период стажировки длиннее, чем срок действия ШЕ.

После окончания стажировки, ставка закрывается. Для каждого нового стажера вводится новая ШЕ после обоснования.

Для поиска и привлечения стажеров, Общество участвует в различных карьерных мероприятиях организованных ВУЗами (Ночь карьеры, день открытых дверей, ярмарка вакансий, встречи со студентами на кафедрах и т.п.), так же Общество организует или становится партнером конференций, промо-кампаний в Интернет, кейс-чемпионатов, инженерных конкурсов и прочих мероприятий для студентов и молодых специалистов.

В качестве отбора кандидатов на позицию стажера применяются следующие испытания:

- отборочные испытания в рамках карьерных мероприятий;
- конкурс резюме и портфолио кандидатов;
- предварительное интервью по телефону, проводимое сотрудником отдела подбора персонала или специалистом по работе со стажерами;
- тестирование на компетенции и профориентацию;

- собеседование с представителями подразделения-заказчика.
- После согласования кандидатуры стажера, претендент направляется на трудоустройство в отдел кадров.

Данная модель отбора зарекомендовала себя как успешная, что подтверждает крайне низкий отсев стажеров по инициативе наставников и руководителей в период стажировки. Дополнительным аргументом в пользу успешности отбора является то, что ни один уволившийся стажер не назвал неудовлетворительный уровень стажировки как причину увольнения.

Оплата труда стажеров производится в соответствии с положением «Об оплате труда и премировании стажеров».

В целом модель стажировки можно описать так:

1. Ведущий специалист по стажерам и Начальник Управления по персоналу согласно разграничению направлений деятельности по Матрице взаимодействия совместно с представителями подразделения-заказчика проводят сбор информации о потребности в обновлении персонала и анализ данных для определения необходимости привлечения стажеров
2. По результатам анализа потребностей определяется необходимость внешнего или внутреннего подбора персонала или подбора стажеров.
3. Если выявлена необходимость в стажерах, Руководитель подразделения-заказчика составляет служебную записку Директору по персоналу с обоснованием введения стажерских штатную единицу, а также заполняет Заявку на подбор стажеров и направляет ее Руководителю направления «Стажеры» и в отделы подбора персонала.
4. Если просьба о необходимости стажеров, принимается решение о вводе соответствующих штатных единиц.
5. Ежегодно на основании проведенного анализа потребностей подразделений составляется план по набору стажеров, который своевременно корректируется при получении новых согласованных с руководством заявок
6. Если заявку необходимо выполнять безотлагательно, то информация по ней передается в отдел подбора персонала.

7. Если заявка предполагает возникновение потребности в стажерах через некоторое время, она включается в план по набору стажеров
8. В работу принимаются согласованные с руководством срочные заявки
9. Распределение направлений, по которым каждый специалист осуществляет поиск, устанавливается Матрицей взаимодействия.
10. При поиске кандидатов планируются и проводятся мероприятия, анализируется существующая БД студентов, проходивших практику в организации, проверяется БД полученных ранее анкет на вакансии, проводится первичный отбор кандидатов, подходящих на роль стажеров, составляется база кандидатов
11. Совместно с подразделением-заказчиком создается профиль стажера, база кандидатов сортируется по конкретным направлениям в соответствии с профилем стажера
12. Из базы кандидатов отбираются финалисты, соответствующие профилю стажера, организуется собеседование представителя подразделения-заказчика с финалистами отбора
13. Представитель подразделения-заказчика проводит собеседование с финалистами, принимает решение о том, подходит кандидат или нет
14. Если кандидат устраивает подразделение-заказчика, то Руководитель подразделения-заказчика подает в отдел кадров заявку на трудоустройство кандидата в роли стажера
15. Руководитель подразделения-заказчика приказом назначает наставника для стажера
16. Наставник совместно с Ведущим специалистом по стажерам разрабатывают Программу стажировки
17. По окончании каждого этапа стажировки стажеру необходимо защитить пройденное. При подготовке к защите стажер по необходимости привлекает для помощи и консультирования Наставника и Руководителя направления «Стажеры». Порядок защиты установлен в Программе стажировки

18. Защита проводится в соответствии с порядком, установленным Программой стажировки. На защите кроме Наставника, Руководителя направления «Стажеры» могут присутствовать представители подразделения-заказчика и другие сотрудники Общества

19. По окончании стажировки и успешном прохождении всех контрольных точек принимается решение, успешна ли стажировка

20. Если стажировка признана неудовлетворительной, Руководитель подразделения-заказчика инициирует начало процесса увольнения стажера

21. Если стажировка успешна, Руководитель подразделения-заказчика инициирует процесс трудоустройства стажера в основной штат

Руководитель направления «Стажеры» отслеживает результаты трудовой деятельности бывшего стажера, организует мероприятия с участием бывших стажеров для повышения привлекательности и лояльности потенциальных стажеров к проекту.

Второе условие раскрывается в адаптивной программе стажировки и зависит от направления, в рамках которого стажер будет развиваться.

В соответствии с регламентом о стажировках, принятым в компании, стажеры, пришедшие на наукоемкие направления (инженеры-исследователи, технологи, механики, энергетики) проходят стажировку в течение 24 месяцев. Такая стажировка состоит из трех этапов. Первый этап длится 3 месяца, совмещая в себе адаптационный период и испытательный срок. По окончании этапа стажеру необходимо пройти оценочную процедуру в виде защиты первого самостоятельного проекта или теста на проверку полученных знаний. Второй этап имеет продолжительность 9 месяцев и служит для адаптации стажера в профессиональной функции. Результатом второго этапа является защита самостоятельного проекта. На защите комиссия решает вопрос о жизнеспособности проекта и актуальности его для компании, а также перспективы развития стажера в компании. Третий этап имеет продолжительность 12 месяцев. В течение второго этапа стажер фактически работает как самостоятельный специалист, тем не менее, сопровождаемый наставником. В результате третьего этапа ста-

жер должен вынести на защиту самостоятельный проект с грамотно рассчитанным обоснованным экономическим эффектом, а также результаты внедрения проекта.

Стажеры ненаукоемких направлений стажировются 12 месяцев. Их стажировка состоит из 2 этапов (3 и 9 месяцев) и повторяет сутевое наполнение этапов стажеров технических направлений. Разницу составляет только непосредственное функциональное наполнение.

В отдельных случаях стажера подвергают дополнительным оценочным мероприятиям, например, тест на компетенции или центр оценки персонала (ассесмент-центр). Такие мероприятия необходимы в том случае, если стажера рассматривают на руководящую должность, либо на функционал, кардинально отличающийся от того, в котором стажер развивался изначально. Графическое изображение второго условия представлено на рисунке (рис. 3).

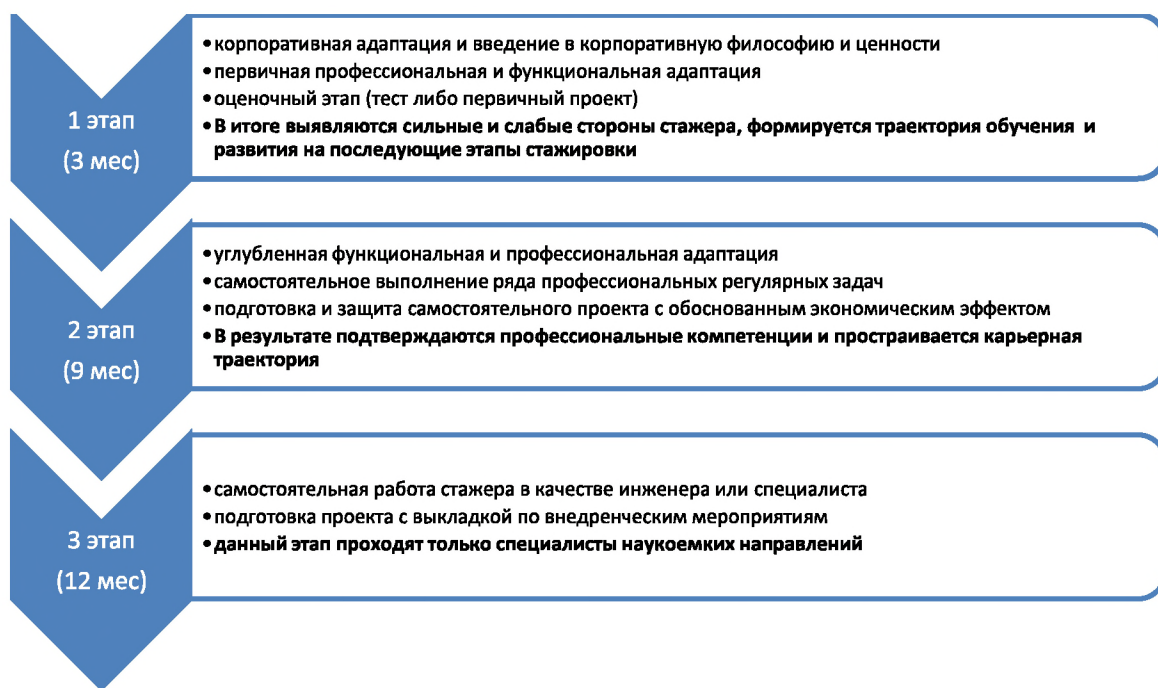


Рис. 3 – Наполнение стажировки с учетом предложенного второго организационно-педагогического условия

Третье условие обусловлено следующими аспектами:

1. Профессии, в рамках которой будет проходить стажировка;

2. От конкретных функциональных задач, которые предстоит решать стажеру на рабочем месте;

3. От индивидуальных психофизиологических особенностей стажера (чувство юмора, личная харизма, умение выстраивать партнерские взаимоотношения в коллективе, интерес к поставленным задачам и компании в целом, желание продолжать учебу или развиваться с практической точки зрения и т.д.);

4. Уровня знаний, которые необходимы стажеру для качественного выполнения поставленных задач, выполнения индивидуального проекта и улучшения существующих технологий и бизнес-процессов.

Данное условие раскрывается в ходе разработки адаптивной программы стажировки, разрабатываемой по правилам, приведенным в таблице (табл. 6).

Таким образом, выявленные организационно-педагогические условия нашли отражение как в модели организации и проведения стажировок, так и в нормативном обеспечении данной модели, включающей регламент стажировок (приложение А), положение о стажировках, инвариантная программа стажировки (приложение Б) и правила для составления адаптивной программы стажировки.

Правила разработки адаптивной программы стажировки

	Направление стажировки	Варианты наполнение индивидуальной программы стажировки
1	Технические специалисты (инженеры)	1. Встречи с техническим директором 2. Кроссфункциональная стажировка в производственные цеха 3. Тренинг по целеполаганию 4. Тренинг по лидерству 5. Командировки на объекты клиентов 6. Работа с корпоративной технической библиотекой
2	Специалисты коммерческой службы (менеджеры)	1. Тренинг по работе с возражениями 2. Тренинг по продажам 3. Тренинг по навыкам эффективной коммуникации 4. Кроссфункциональные стажировки в смежные службы (в зависимости от функционала) 5. Работа с корпоративной бизнес-библиотекой 6. Командировки на переговоры с клиентами
3	Специалисты по цепи поставок (логисты, аналитики)	1. Кроссфункциональная стажировка в подразделения (железнодорожный цех, складское хозяйство и т.д.) 2. Участие в кейс-чемпионатах, направленных на решение аналитических кейсов по улучшению бизнес-показателей
4	Специалисты дирекции по персоналу (преподаватели образовательного центра)	1. Участие в корпоративном конкурсе профессионального мастерства «Педагогическая высота» 2. Участие во всех мероприятиях, связанных с внеучебной деятельностью студентов программы «Будущее Белой металлургии» 3. Повышение педагогической компетенции, разработка пед.проектов
5	Специалисты по информационным технологиям	1. Индивидуальное обучение по информационным системам, необходимым для решения проф.задач 2. Вовлечение в корпоративные проекты, направленные на оптимизацию бизнес-процессов и улучшение технологий

2.3. Разработка положения о стажировке на рабочем месте на предприятиях Группы ЧТПЗ

Положение о стажировке разработано и оформлено в октябре 2017 года. Оно отражает все нюансы подготовительного процесса, а также непосредственно реализацию стажировки. Для качественной реализации стажировки необходимо детально описать все нюансы процесса, такие как сроки, структура наполнения и т.д.

2.3.1. Сроки, структура и наполнение стажировки

Срок стажировки определяется подразделением-заказчиком совместно с руководителем направления по работе со стажерами, и составляет:

- для технической дирекции, службы главного инженера и прочих наукоемких функциональных подразделений стажировка составляет два года;
- стажеры остальных подразделений проходят стажировку один год;
- в индивидуальном порядке может быть согласована специальная структура стажировки, если это будет обосновано производственной необходимостью.

2.3.2. Этапы стажировки

Стажировка состоит из следующих этапов:

- 1 этап – 3-4 месяца: происходит знакомство стажера со структурой компании, корпоративной философией и ценностями, с функциями подразделения и занимаемой должности, по окончании первого этапа проводятся промежуточные оценочные мероприятия, на основании которых принимается решение о переходе на второй этап стажировки, досрочном трудоустройстве либо увольнении стажера;
- 2 этап – 8-9 месяцев: происходит погружение в должность и бизнес-

процессы, самостоятельная работа в занимаемой должности под руководством наставника, по окончании второго этапа проводятся оценочные мероприятия, на основании которых принимается решение о переходе на третий этап стажировки, трудоустройстве либо увольнении стажера;

- 3 этап (для тех подразделений, в которых предусмотрены 3 этапа стажировок) – один год: происходит самостоятельная работа над ключевыми проектами Общества, по итогам третьего этапа проводятся оценочные мероприятия, на основании которых принимается решение о трудоустройстве либо увольнении стажера.

Во время прохождения стажировки возможно досрочное трудоустройство стажера при наличии свободного места в основном штате и обоюдного желания и готовности руководителей, наставника, специалистов дирекции по персоналу, подразделения-заказчика и самого стажера.

2.3.3. Оценочные мероприятия

Для стажеров предусмотрены следующие виды оценочных мероприятий:

- входная оценка выполняется представителями подразделения-заказчика и специалистов дирекции по персоналу на этапе собеседования и входного тестирования, определяет первоначальный уровень развития навыков, знаний и компетенций стажера;

- промежуточная оценка производится по окончании каждого этапа стажировки. Осуществляется с помощью:

- публичной защиты стажером самостоятельного проекта;
- публичной защитой презентации о проделанной работе;
- тестирования по изученному материалу, с информированием стажера о темах, по которым будет проводиться проверка;

На усмотрение заказчика промежуточная оценка может проводиться чаще, с предварительным уведомлением стажера не позднее, чем за две недели, о частоте проверочных срезов, их форме, и содержанию.

- выходная оценка предусмотрена по окончанию стажировки, на усмотрение подразделения заказчика и в зависимости от направления развития стажера в следующих форматах:

- публичная защита итогового самостоятельного проекта;
- центр оценки сотрудника (ассесмент-центр).

Защита проектов стажерами:

По инициативе руководителя подразделения-заказчика и наставника, стажер может подготовить самостоятельный проект и выдвинуть его на защиту в качестве оценочного мероприятия, закрывающего этап стажировки.

Примерные сроки защиты проектов прописаны в программе стажировки.

Защита проекта происходит в формате демонстрации презентации, перед приглашенными членами жюри, в числе которых функциональные директора, заинтересованные в тематике проектов ТОП-менеджеры, руководители структурных подразделений, в которых стажеры проходят стажировку, представители дирекции по персоналу, и прочие внутренние эксперты.

В течение первого месяца этапа стажировки стажер и наставник определяют тему проекта, над которым они будут работать на протяжении этапа или всей стажировки. Далее тема проекта согласовывается с руководителем подразделения и руководителем направления по работе со стажерами. Если тема согласована, стажер работает над ней оформляя результаты в презентации.

Перед защитой руководителем направления по работе со стажерами проводится предзащита, где оценивается оформление презентации, структура доклада, умение грамотно выражать свои мысли, время защиты и т.д. После предзащиты стажерам даются рекомендации, которые необходимо учесть.

По итогам защиты комиссия совместно с наставником определяет:

- переходит ли стажер на следующий этап стажировки;
- законченность проекта или необходимость доработки проекта с назначением дополнительной защиты;
- последующие действия по проекту.

2.3.4. Закрепление наставника за стажером

За каждым стажером обязательно закрепляется наставник, который занимается адаптацией и обучением стажера, оперативно помогает решать текущие вопросы, влияет на рост лояльности стажера к компании.

Наставник назначается руководителем подразделения-заказчика.

В соответствии с Положением о наставничестве, руководитель подразделения-заказчика также должен выполнять функции наставничества.

В соответствии с положением о наставничестве, функции обучения стажера по отдельным направлениям, а также развитие стажера в рамках кросс-функциональной стажировки, могут взять на себя сотрудники Общества, не относящиеся к подразделению-заказчику, среди которых могут быть:

- ведущие специалисты по работе со стажерами;
- сотрудники отдела подбора персонала;
- сотрудники управления развития персонала;
- сотрудники цехов производственных площадок Группы ЧТПЗ и т.д.

2.3.5. Программа стажировки

Для каждого стажера разрабатывается индивидуальная программа стажировки (шаблон в приложении 2).

В программе стажировки отражается срок стажировки, этапы стажировки, руководитель подразделения, наставник, информация о тренингах и лекциях, семинарах и прочих образовательных мероприятиях, которые стажер должен пройти за время стажировки, в соответствии с запросом руководителя подразделения, в котором стажер проходит стажировку, информация о введении в профессию, примерные сроки проведения оценочных мероприятий.

После прохождения каждого этапа стажировки в программе ставят свои подписи стажер, наставник, руководитель направления по работе со стажерами, а так же делаются отметки о пройденном этапе и защите.

2.3.6. Развитие стажеров

Специалисты по работе со стажерами организуют развитие стажеров в различных направлениях, лекции, тренинги, вебинары, электронные курсы, конференции, выездные мероприятия и т.п. для создания всесторонне развитой личности, сотрудника лояльного к Обществу, обладающего всеми необходимыми компетенциями в требуемом объеме.

Целью развития стажеров является развитие необходимых навыков и знаний, а также формирование культуры постоянного саморазвития, в том числе посредством самообразования, для чего стажерам предлагаются различные формы обучения.

Для организации обучения стажеров привлекаются внешние тренеры и подрядчики, сотрудники управления развития Общества, сотрудники Управления по реализации программы «Будущее Белой металлургии».

Для развития широты знаний и понимания бизнеса, для стажеров организовываются регулярные встречи с ТОП-менеджерами компании, на которых они могут задать интересующие вопросы, обсудить проекты Общества и собственные проекты, получить экспертное мнение или совет.

Стажеры привлекаются к карьерным мероприятиям, проводимым с целью популяризации бренда работодателя и поиска новых кандидатов на позиции стажеров, после получения личного согласия и согласия руководителя подразделения, в котором стажер проходит стажировку.

Сотрудниками Управления по реализации программы «Будущее Белой металлургии» проводятся слеты, на которых собираются стажеры со всех площадок для знакомства, обучения и решения кейсов, что помогает сплотить стажеров, получить новые знания и развить необходимые компетенции.

Для дополнительной мотивации стажеров к внерабочей деятельности в рамках проекта в Обществе разработана методика рейтингования стажеров Общества.

2.3.7. Учет стажеров

Специалисты по работе со стажерами ведут актуальную базу данных стажеров, проходящих стажировку на данный момент, уволенных или трудоустроенных в основной штат за весь период проекта.

Планируется введение рейтинга стажеров, в котором учитывается внерабочая деятельность стажеров.

2.4. Разработка адаптивной программы организации и проведения стажировки на рабочем месте на предприятиях Группы ЧТПЗ

Составление адаптивной программы производится с учетом:

1. функционала подразделения, где будет проводиться стажировка;
2. пожеланий руководителя подразделения;
3. стратегии развития подразделения;
4. текущих и запланированных проектов и задач;
5. сезонности;
6. прочих факторов, которые могут повлиять на ход стажировки.

В ходе стажировки в программу могут вноситься изменения. Изменения вносит ведущий специалист по работе со стажерами, курирующий стажеров на конкретной площадке. Изменения согласовываются следующими лицами:

1. Наставник или руководитель подразделения. Такие изменения обычно обусловлены производственной необходимостью или целями бизнеса.
2. Начальник управления по реализации программы «Будущее Белой металлургии» или руководитель направления по работе со стажерами. такие изменения обусловлены плотностью программы развития, количеством стажеров, занятостью топ-менеджеров компании, согласованием бюджетов и прочей операционной деятельностью компании.
3. Самим стажером. Такие изменения обусловлены учебным планом стажера в вузе.

Индивидуальные планы стажировки издаются в трех вариантах и хранятся у следующих лиц:

1. ведущий специалист по работе со стажерами, курирующий площадку (Челябинск, Первоуральск или Москва),
2. наставник стажера,
3. стажер.

По желанию участников процесса, изменения могут вноситься путем переиздания программы либо самостоятельно ручкой, и фиксироваться подписью ведущего специалиста и наставника.

Инвариантная программа стажировки приведена в приложении 2 данной работы.

Особое внимание в программе стажировки уделено корпоративному курсу «Белая металлургия» как корпоративной дисциплине.

Целью данного блока является формирование и укрепление положительного отношения к компании, руководству, сотрудникам, производству, бизнес-процессам у сотрудников компании.

Задачами блока является:

1. транслирование и поддержание корпоративной культуры компании, демонстрация сотрудникам компании положительного собственного примера;
2. формирование знаний и навыков для эффективного выполнения рабочих задач;
3. помощь компании во внедрении изменений, поддержке инноваций;
4. создание и поддержка командного духа, эффективного взаимодействия между сотрудниками компании.

Данная дисциплина входит в программу стажировки для всех стажеров, независимо от подразделения и должности. Также данный курс, в краткой форме, входит в адаптационный тренинг и программу адаптации для всех новых сотрудников компании.

Структура и содержание корпоративного курса «Белая металлургия» представлено в таблице (табл. 7).

Структура и содержание корпоративного курса «Белая металлургия»

Наименование разделов	Количество аудиторных часов по разделу в целом	
	Лекции	Практики
1. Корпоративная философия «Белая металлургия»	2	1
1.1. Понятие корпоративной философии	0,2	1
1.2. Миссия компании	0,3	-
1.3. Состав Белой металлургии	0,1	-
1.4. Элементы производственной системы	0,4	-
1.5. Ценность Здоровье	0,2	-
1.6. Ценность Сопричастность	0,2	-
1.7. Ценность Надежность	0,2	-
1.8. Ценность Созидание	0,2	-
1.9. Ценность Достижение	0,2	-
2. Кодекс этики Белого металлурга	2	4
2.1. Назначение и содержание Кодекса этики	0,6	0,5
2.2. Профиль «Белого металлурга»	0,4	1,2
2.3. Этика взаимодействия руководителя с подчиненными и коллегами	0,5	1,1
2.4. Взаимодействие Белых металлургов с двумя внешними сторонами: клиентами и обществом (поставщики, органы власти, местные сообщества)	0,5	1,2

Кодекс делового поведения и этики введен приказом генерального директора А.Д. Грубмана № 033/2 от 05.06.2015г [35, с.1].

Нормативный срок обучения дисциплине составляет 9 часов.

В соответствии с корпоративной моделью компетенций [39, с.1], дисциплина участвует в формировании компетенций:

1. ориентация на результат;
2. аналитическое и стратегическое мышление;
3. принятие решений;
4. лидерство;
5. работа в команде;
6. коммуникация.

В данном случае профессиональные компетенции совпадают с общекультурными, т.к. этого требует корпоративная философия.

На освоение данного корпоративного курса выделяется 9 аудиторных часов. Из них:

- лекции – 4 часа
- практические занятия – 5 часов.

Компетенции, развиваемые в ходе описываемого корпоративного курса, а так же дескрипторы к ней описаны в Корпоративной модели компетенций [39] и Индикаторах корпоративных компетенций [29].

2.5. Обобщение опыта и оценка эффективности организации и проведения стажировок на рабочем месте на предприятиях Группы ЧТПЗ

Для обоснования гипотезы, предложенной в данном исследовании, необходимо провести опытно-поисковые работы.

В работе проводится формирующий эксперимент. В ходе формирования эксперимента оценивается проектная деятельность стажеров и изменение ее успешности и продуктивности с течением стажировки.

Гипотеза эксперимента состоит в том, что внедрение в практику организации стажировок модели организации и проведения стажировок, разработанной на основе организационно-педагогических условий организации стажировок, а также внедрение в программу стажировок корпоративной дисциплины «Белая металлургия», направленной на:

1. Обеспечение корпоративной адаптации;
2. Ускорение профессиональной адаптации;
3. Обеспечение понимания проектной деятельности;
4. Дополнительное обучение, направленное на формирование и развитие компетенций, необходимых для успешного встраивания в трудовой коллектив крупной компании и, возможно, принятие лидирующих позиций в производственных процессах.

Такой подход позволит повысить эффективность локализации стажировок на предприятиях Группы ЧТПЗ, что отразится на повышении качества проектной деятельности стажеров.

Для объективной оценки эффективности стажеров, одним из обязательных мероприятий в процессе прохождения стажировки на предприятиях Группы ЧТПЗ является проектная деятельность. За период стажировки, стажером может быть защищено один или несколько проектов различного уровня сложности.

Все проекты защищаются стажерами перед экспертной комиссией, включающей в себя руководителей различных уровней вплоть до топ-менеджмента.

По результатам защиты, комиссия принимает следующие решения:

а. Относительно проекта: считать законченным; представить на инвестиционный комитет; считать неактуальным для компании.

б. Относительно стажера: перевести на следующий этап стажировки с продолжением проработки проекта либо с необходимостью выбрать новую тему для проектной деятельности; перевести стажера в основной штат компании; расторгнуть взаимоотношения со стажером.

В качестве анализируемой выборки использованы данные оценки самостоятельных проектов стажеров. В течение стажировки каждый стажер выполняет от нуля до трех проектов, не считая основной деятельности на рабочем месте. Тема проекта предлагается стажером самостоятельно и согласовывается с наставником и руководителем, либо предлагается наставником из числа актуальных задач для подразделения, предприятия или компании в целом.

Проект «Стажеры» начал свою работу в Группе ЧТПЗ в октябре 2015 года. За прошедший период стажеры реализовали или приняли участие в 133 проектах. Из них 80 признаны успешными и реализованы либо находятся в стадии реализации. В исследовании рассматриваются именно эти проекты.

Все проекты оценены с помощью системы взвешенных критериев, приведенных в таблице (табл. 8). Оценки выставались экспертами, работающими

над проектами (стажеры и их наставники). Помимо весового коэффициента, для каждого критерия указывается объем выполнения.

Таблица 8

Критерии оценки проектов стажеров

№ критерия	Вес	Критерий	Проработанность критерия		
			0 - 33%	34 - 66%	67% - 100%
1	0,2	Срок окупаемости	5 лет и более	3-5 лет	Менее 3 лет
2	0,2	Экономический эффект (разово или в год)	До 500 тыс. руб.	500 тыс. руб. - 1 млн. руб.	более 1 млн.руб.
3	0,1	Оригинальность подхода	Решает задачу стандартным для компании способом	Изучил опыт и предложил лучший вариант решения	Предложил инновационное решение
4	0,1	Масштабность проекта, срок реализации	Проект реализован менее чем за 3 месяцев	Проект реализован за 4-9 месяцев	Проект реализуется более 9 месяцев, требует многих исследований, испытаний
5	0,15	Уровень самостоятельности работы стажера над проектом	Работа над проектом в ранее созданной рабочей группе	Самостоятельно работает над предложенной проблемой	Самостоятельно предложил тему проекта и реализовал его
6	0,15	Глубина проработки проекта	Предложено сомнительное решение, требуется много доп.исследований	Решение жизнеспособно, но есть замечания по доработкам	Максимально изучен опыт, решение максимально проработано, корпоративные эксперты замечаний не выдвигают
7	0,1	Масштабируемость результата	Проект для отдела/цеха/подразделения	Проект эффективен для всей компании	Практика может быть применена в другой компании

Оценка интегрального показателя эффективности проектной деятельности стажера выполняется по формуле:

$$P_y = L * \sum_{i=1}^7 (v_k * m_k),$$

где P_y – успешность проекта;

v_k – объем выполнения критерия;

m_k – вес критерия;

L – статус проекта, т.е. то, насколько полно проект реализован, запущен ли он в промышленную эксплуатацию.

Данные оценки проектов приведены в приложении В.

В результате вышеуказанных процессов, формируется понимание подхода к проектной деятельности в компании, оттачивается навык управления проектом.

Если изобразить массу проектов на временной линии, то можно будет увидеть, что первые проекты были представлены лишь через год после запуска стажерской программы в компании (в ноябре 2016 года были защищены первые проекты на ЧТПЗ и ПНТЗ). К первым работам термин «проект» можно было применить лишь условно, т.к. не были учтены основные показатели проектной деятельности (сроки, ресурсы, экономический эффект, риски).

Следует отметить, что в период с августа по сентябрь 2017 года было проведено ряд мероприятий по развитию у стажеров проектного подхода к решению производственных задач. К таким мероприятиям можно отнести:

1. Расширенную лекцию по проектному менеджменту, которую в обязательном порядке посетили все стажеры Группы ЧТПЗ;
2. Прохождение корпоративного дистанционного курса «Финансы для нефинансистов», позволяющего более грамотно подходить к расчету экономического эффекта.

В дальнейшем такое обучение стало обязательным для всех новых стажеров и внесено в инвариантную программу стажировок. Таким образом, эксперимент можно разделить на два:

1. Контролирующий эксперимент, к которому относятся проекты, выполненные и защищенные до 01.10.2017г.
2. Формирующий эксперимент, к которому относятся проекты, выполненные и защищенные после 01.10.2017г.

Таким образом, сформировано две группы: контрольная, к которой относятся стажеры, выполнявшие проекты без специального обучения (n=38) и

экспериментальная, к которой относятся стажеры, работавшие над проектами после специального обучения.

Визуальное отображение распределения множества проектов на группы представлено на рисунке (рис. 4).



Рис. 4 – Графическое представление распределения проектов во времени

В качестве математического инструмента для исследования используется критерий χ^2 .

В соответствии с предложенной системой, оценены 88 проектов стажеров, признанных успешными. Данные оценки приведены в Приложении Г.

Результаты эксперимента нужно перевести из шкалы отношений в порядковую, поэтому представленные данные о проектах стажеров в порядковой шкале будут рассмотрены в соответствии с тремя уровнями реализации проектов ($C = 3$):

1. низкий ($P_y \leq 0,2$),
2. средний ($0,2 \leq P_y \leq 0,5$),
3. высокий ($P_y > 0,5$).

Результаты представлены в таблице (табл. 9).

Таблица 9

Результат перехода от шкалы отношений в шкалу порядков

	Контрольная группа	Экспериментальная группа
Низкий	6	4
Средний	16	20
Высокий	16	18
Итого	38	42

Рассмотрим показатели описательной статистики для данных, измеренных в порядковой шкале.

Для результатов измерений в порядковой шкале при небольшом числе градаций показателем описательной статистики является гистограмма. Для построения сначала перейдем от абсолютных величин к относительным, чтобы сгладить различие в объемах групп. Результат построения представлен на рисунке (рис. 5).

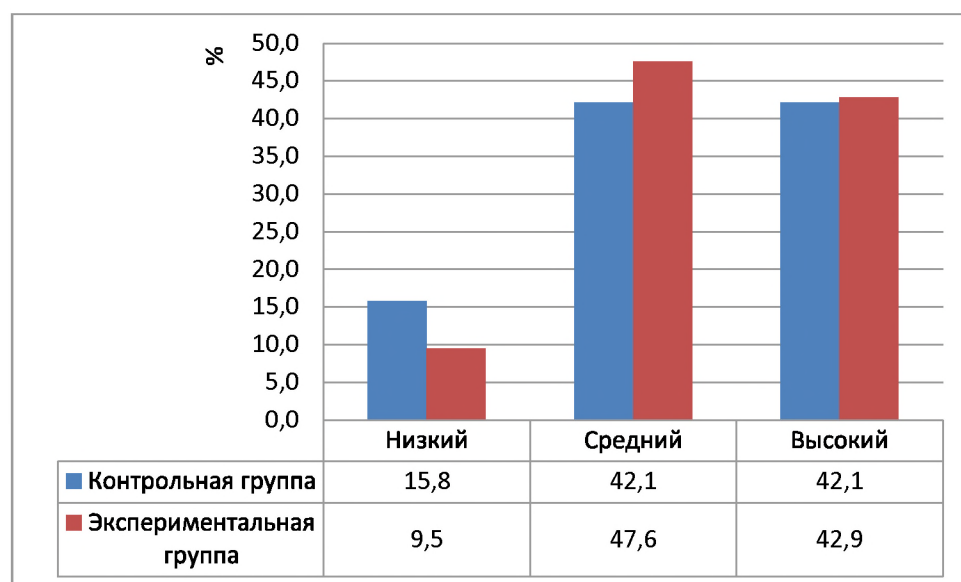


Рис. 5 – Результаты исследования стажерских проектов контрольной и экспериментальной групп

Гистограмма показывает, что уровень сформированности проектного подхода к решению производственных задач лучше, чем у контрольной группы.

Снизился показатель проектов низкого уровня и на 8% поднялся уровень выполнения проектов среднего уровня. Тем не менее, в экспериментальной группе проектов, выполненных на высоком уровне, на 6% меньше, чем в контрольной группе. Продолжим исследование.

Для более наглядного понимания структуры уровней выполнения проектов в каждой группе, на рисунке (рис. 6) представлены данные в виде круговых диаграмм.

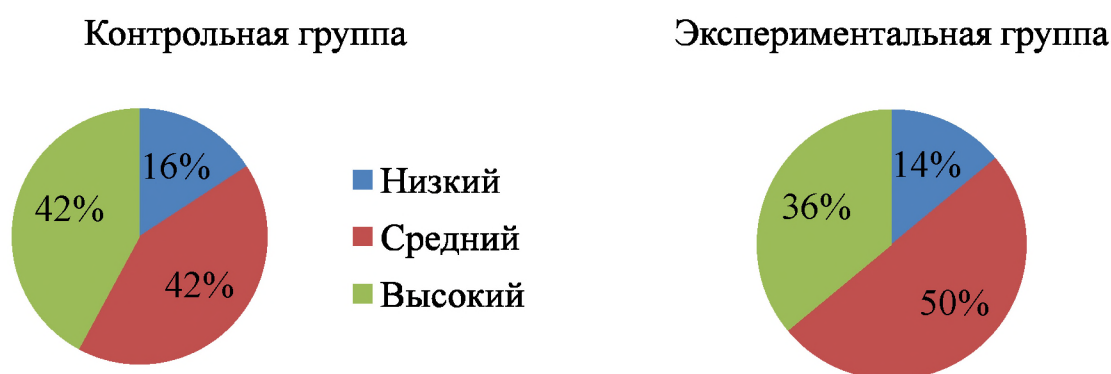


Рис. 6 – Структура уровней подготовки стажерских проектов в группах

Для оценки достоверности вышеприведённых результатов можно использовать критерий χ^2 , адаптированный для ситуаций, когда эмпирические данные могут быть представлены в виде матрицы 2×3 . Вид расчетной матрицы для исследуемой задачи представлен в таблице (табл. 10).

Таблица 10

Расчетная матрица

«Э» группа	$O_{1.1} = 4$	$O_{1.2} = 20$	$O_{1.3} = 18$
«К» группа	$O_{2.1} = 6$	$O_{2.2} = 16$	$O_{2.3} = 16$

На основании данных матрицы проверим нулевую гипотезу H_0 , которая заключается в предположении, что вероятность того, что полученные результаты являются случайными, равна вероятности того, что они не случайны, т.е. $P1$

= P2 . Альтернативной ей служит гипотеза H1 о том, что полученные результаты не являются случайными, т.е. $P1 \neq P2$

Для проверки нулевой гипотезы рассчитаем значение статистики критерия χ^2 :

$$\chi^2 = \frac{1}{n_1 * n_2} * \sum_{i=1}^e \frac{(n1 * O_{2i} - n2 * O_{1i})^2}{O_{1i} + O_{2i}},$$

где $n1$; n - объёмы выборок «Э» и «К» групп;

O_i - число студентов, получивших соответствующую оценку экспертов.

Расчёт:

$$T_{\chi^2} = \frac{1}{38 * 42} * \left(\frac{(38 * 6 - 42 * 4)^2}{4 + 6} + \frac{(38 * 16 - 42 * 20)^2}{20 + 16} + \frac{(38 * 16 - 42 * 18)^2}{18 + 16} \right) = 6,102$$

В соответствии с таблицей критических значений статистик, имеющих распределение с числом степеней свободы равным $C-1 = 2$, для уровня значимости $\alpha=0,05$ $T_{\text{крит}}=5,99$ [6]. Поскольку T_{χ^2} набл $6,102 > T_{\chi^2}$ кр ($6,102 > 5,99$), гипотеза $H0: P1=P2$ отвергается на уровне значимости $\alpha=0,05$ и подтверждается альтернативная гипотеза $H1: P1 \neq P2$, т.е. полученные результаты не являются случайными на уровне достоверности 0,95.

Таким образом, исследование с применением математического аппарата показало, что собранные в ходе педагогического исследования данные не случайны, и что применяемый метод развития стажеров в части проектного менеджмента эффективен, следовательно можно сделать вывод о том, что *гипотеза эксперимента подтверждается*, а именно что внедрение в практику организации стажировок модели организации и проведения стажировок, разработанной на основе организационно-педагогических условий организации стажировок, а также внедрение в программу стажировок корпоративной дисциплины «Белая металлургия», направленной на:

5. Обеспечение корпоративной адаптации;
6. Ускорение профессиональной адаптации;

7. Обеспечение понимания проектной деятельности;
8. Дополнительное обучение, направленное на формирование и развитие компетенций, необходимых для успешного встраивания в трудовой коллектив крупной компании и, возможно, принятие лидирующих позиций в производственных процессах позволит повысить эффективность локализации стажировок на предприятиях Группы ЧТПЗ, что отразится на повышении качества проектной деятельности стажеров.

Также можно сделать следующие дополнительные выводы:

1. Наиболее прибыльными для компании являются проекты, предлагаемые стажерами технической дирекции. Эти проекты являются также самыми окупаемыми. Тем не менее, стажеры технической дирекции выявляют низкий показатель по критерию 5 «Уровень самостоятельности работы стажера над проектом». Это объясняется тем, что крупные инвестиционные проекты, с которыми работает техническая дирекция, реализуется не одним человеком, а экспертными группами.
2. С конца 2017 года (после обучающих экспериментальных мероприятий) стажеры чаще стали выбирать проекты с социальным значением. Например, усиление промышленной безопасности, обучающие программы, оптимизация бизнес-процессов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем исследовании рассматривался один из путей решения проблемы обеспечения растущего производства квалифицированными инженерными кадрами - подготовка специалистов, инженеров и менеджеров в условиях стажировки на предприятиях, которые могут быть созданы в структуре отдельных предприятий или совокупности предприятий.

Учитывая специфику исследования, под объединением предприятий мы понимаем совокупность предприятий отрасли, имеющих общую структуру управления (холдинг, АООТ и др.). Под учебным центром мы понимаем структурную единицу в составе кадровой службы объединения предприятий, в рамках которой производится организация и осуществление подготовки требуемых предприятию специалистов.

Под подготовкой кадров в настоящем исследовании понимается процесс организации и проведения стажировки, структура которой состоит из корпоративных, профессиональных дисциплин, а также развивающих личность работника, в комплексе гарантирующих успешное выполнение профессиональной деятельности.

Для выявления значения и обоснования необходимости подготовки стажеров в условиях предприятий, осуществляемой на базе учебных центров, в ходе исследования были рассмотрены роль подготовки требуемых специалистов в условиях предприятия, роль учебных центров в этой подготовке, особенности организации и осуществления подготовки специалистов в учебных центрах, подходы к ее организации и осуществлению, сущность, понятие и структура профессиональной компетенции рабочих кадров, возможности проектного обучения для формирования профессиональной компетенции, подходы к его проектированию и применению.

В результате анализа литературы выявлена недостаточная проработанность как темы корпоративного образования (институциональный подход), так

и тема организационно-педагогических условий организации стажировок на предприятиях промышленного комплекса.

Для решения вопросов подготовки сотрудников в структуре объединений предприятий создаются учебные центры, которые используют в своей деятельности материально-технический и кадровый потенциал предприятий, входящих в объединение. Учебные центры взаимодействуют с отделами развития персонала предприятий, входящих в объединение, по вопросам формирования контингента обучаемых и преподавательского состава из числа сотрудников предприятия и вновь поступающих на работу. Контингент обучаемых формируется службами развития персонала на основе заявок на подготовку, переподготовку и повышение квалификации, поступающих от внутренних заказчиков компании. Преподавательский состав для проведения теоретического обучения отбирается службами развития персонала из числа инженерно-технических работников предприятия, а производственного обучения из числа квалифицированных рабочих, имеющих опыт наставничества. Однако, несмотря на имеющийся опыт организации и осуществления обучения рабочих кадров в условиях предприятия в педагогической теории не разработано единых подходов к проектированию содержания, отбору технологий и организации обучения рабочих кад

На основании анализа потребностей в подготовке квалифицированных рабочих кадров в условиях предприятия, имеющегося опыта организации учебных центров предприятий, организации непрерывной подготовки, опыта отбора содержания обучения на основе анализа профессиональной деятельности и структурирования его в виде модели профессиональной компетенции и опыта применения модульных технологий для обучения рабочих кадров были выделены организационно-педагогические условия организации и проведения стажировок в условиях предприятия, которые заключаются том, что:

1. Стажировка организуется и ведется в условиях и в контексте корпоративной культуры, традиций, способов организации работы предприятий Группы ЧТПЗ на рабочих местах и в рамках будущей профессиональной деятельности стажирруемых.

2. Стажировка развивается в направлении усложнения производственных задач, выполняемых стажерами, от типовых заданий до самостоятельных высокопроизводительных проектов.

3. Разрабатывается адаптивная программа стажировки, учитывающая личностные навыки и профессиональные знания стажеров.

В соответствии с выделенными организационно-педагогическими условиями разработана модель стажировки и нормативно-правовое обеспечение процесса организации и проведения стажировок, состоящее из положения о стажировках, регламента стажировок, инвариантной и адаптивной программы стажировок в условиях предприятия.

В нашем исследовании на основе анализа сущности и особенностей модульных технологий обучения мы пришли к выводу о целесообразности общей оценки эффективности формирования профессиональной компетенции токарей-универсалов, осуществляемой в условиях учебного центра предприятия с использованием модульной технологии, на основе сравнения уровней сформированности выделенных ключевых компетенций и МКЛ до и после подготовки, что обусловило применение метода формирующего эксперимента. Оценка уровня сформированности выделенных ключевых компетенций и МКЛ проводилась в заключительной части формирующего эксперимента методом экспертных оценок с помощью разработанной рейтинговой системы и координатных матриц зависимостей уровней сформированности метапрофессиональных качеств личности от уровней сложности выполняемых профессиональных действий.

Результаты показали, второй - третий уровни сформированности выделенных квалификаций более чем у 90 % обучаемых. Достоверность полученных данных доказывается с помощью одностороннего критерия знаков.

Опираясь на результаты проведенного исследования, можно утверждать, что формирование профессиональной компетенции рабочих кадров в условиях учебных центров предприятий с помощью разработанной в соответствии с выделенными организационно-педагогическими условиями, модульной техноло-

гии позволяет ориентировать процесс обучения на специфику предприятия и подготовить рабочих, способных к немедленному включению в профессиональную деятельность на предприятии (с нулевым периодом профессиональной адаптации). Это полностью подтверждает выдвинутую гипотезу исследования.

Результаты исследования отражены в ряде выступлений на конференциях, семинарах и изложены в опубликованных работах.

В процессе исследования выявились проблемы, требующие дополнительной разработки. К ним можно отнести исследование проблемы повышения эффективности подготовки сотрудников учебных центров к применению модульных технологий обучения, проблемы использования модульных технологий для организации и осуществления самостоятельной подготовки рабочих кадров, проблемы организации взаимодействия учебных центров и учреждений начального, среднего и высшего профессионального образования в аспекте преемственности содержания и непрерывности подготовки.

В работе проведен формирующий эксперимент, в основу которого положена гипотеза о том, что внедрение в практику организации стажировок модели организации и проведения стажировок, разработанной на основе организационно-педагогических условий организации стажировок, а также внедрение в программу стажировок корпоративной дисциплины «Белая металлургия», направленной на:

1. Обеспечение корпоративной адаптации;
2. Ускорение профессиональной адаптации;
3. Обеспечение понимания проектной деятельности;
4. Дополнительное обучение, направленное на формирование и развитие компетенций, необходимых для успешного встраивания в трудовой коллектив крупной компании и, возможно, принятие лидирующих позиций в производственных процессах позволит повысить эффективность локализации стажировок на предприятиях Группы ЧТПЗ, что отразится на повышении качества проектной деятельности стажеров.

Результаты вычислений подтвердили гипотезу эксперимента, следовательно подтверждается основная гипотеза исследования, в которой выдвинуто предположение о том, что эффективность стажировки может быть выше при соблюдении следующих организационно-педагогических условий:

1. Стажировка организуется и проводится в условиях и в контексте корпоративной культуры, традиций, способов организации работы предприятий Группы ЧТПЗ на рабочих местах и в рамках будущей профессиональной деятельности стажирuемых.

2. Стажировка развивается в направлении усложнения производственных задач, выполняемых стажерами, от типовых заданий до самостоятельных проектов.

3. Разрабатывается адаптивная программа стажировки, учитывающая личностные качества и профессиональные знания и умения стажеров.

В процессе исследования выявились проблемы, требующие дополнительной разработки. К ним можно отнести исследование проблемы разработки индивидуальных карьерных траекторий стажеров в перспективе на несколько лет и проработка обучающих технологий, необходимых стажерам для эффективного прохождения разработанной траектории.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Айламазян А.М. Актуальные методы воспитания и обучения: деловая игра. – М. : Владос-пресс, 2000. – 332 с.
2. Александрова Т.Л., Зборовский Г.Е., Лемперт В. Профессиональная образование и социальная ответственность на рабочих местах в России и в Германии. Екатеринбург: Урал. гос. проф.-пед. ун-т, 1996. 246 с.
3. Асмолов А.Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека. 3-е изд., испр. и доп. М.: Смысл; ИЦ «Академия», 2007.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учебник для студ. учреждений сред.проф. образования / Т.Ю. Базаров – 8-е изд., стер. – М. : «Издательский центр «Академия», 2010. – 224 с.
5. Базаров Т. Ю. Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://noulic.ru>.
6. Бабанова И.А. Деловые игры в учебном процессе // Научные исследования в образовании. 2012. С. 123-130.
7. Безденежных Н.В. Внутрифирменное обучение персонала как форма преодоления противоречий между рынком труда и рынком образовательных услуг: Научный доклад. М.: Издательство МГУ им. Ломоносова М.В. 2017. 28с.
8. Бермус А.Г. Экспериментальная программа повышения общепрофессиональной компетентности работников технического профиля // Специалист. 2000, № 3. С. 45-46.
9. Беспалько В.П. Слагаемые педагогической технологии. – М. : Педагогика, 1989. – 192 с.
10. Бобиенко О. Ключевые профессиональные компетенции специалиста // Новые знания. 2003, № 1. С. 15-16.

11. Боговиз А. В., Вукович Г. Г. «Совершенствование кадровой политики предприятия как основа эффективного кадрового менеджмента». Вестник Алтайской академии экономики и права. 2013. Т. 1. № 32. С. 46-50.
12. Буланова-Топоркова М.В. и др Педагогические технологии / Под ред.В.С. Кукушина, М., Ростов н/Д: Изд. центр МарТ, 2010.
13. Быков В.П. Формирование базовых профессиональных умений курсантов вуза в период летной практики [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук (13.00.08) / Быков Владимир Петрович; ФГОУ ВПО «Челябинская государственная агроинженерная академия», г.Екатеринбург, 2011. – 27 с.
14. Вербицкий А.А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход. – М., 1991.
15. Выбор профессии и личностно-профессиональное самоопределение молодежи: опыт и проблемы. Дискуссионный клуб // Инновационное развитие профессионального образования. 2016. №2(10).
16. Володин А.А., Бондаренко Н.Г. Анализ содержания понятия «Организационно-педагогические условия» // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2014. С. 143 – 152.
17. Гальперин П.Я., Талызина Н.Ф.Формирование знаний и умений на основе теории поэтапного формирования умственных действий. М.: 1968. 138 с.
18. Горшков А. Дополнительное профессиональное образование: проблемы и перспективы // Новые знания. 2002, № 2. С. 17 – 19.
19. Грановская Р.М. Элементы практической психологии. Л.: Изд-во ЛГУ, 1988. 560 с.
20. ГОСТ 12.0.004-2015. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Организация обучения безопасности труда. Общие положения. Утвержден приказом Росстандарта от 09.06.2016 №600-ст: п.5.9, п.6.7, п. 9.4. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_205145/.

21. Дедкова И.Ф., Федорова Т.П. Обучение на рабочем месте как фактор повышения эффективности его использования//Экономика устойчивого развития. 2012. № 9. С. 75-79.
22. Демиденко Е.Н. Стажерская площадка как интерактивная форма трансляции педагогических практик.// Человек и образование. 2015. №4 (45). С.139 – 142.
23. Дуров Р.А Кадровый потенциал промышленного развития России, Гуманитарные и социальные науки. 2013. №3. С. 2-8.
24. Жижина И.В. Организационно-содержательные условия стажировочной деятельности в системе повышения квалификации // Образование. Наука. Инновации. 2015. № 2(40). С. 70 – 76
25. Забелина К.В. Корпоративные университеты как инновационная форма управления знаниями на российском рынке образовательных услуг [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. эк. наук (08.00.05) / Забелина Кристина Викторовна; ЧОУ ВПО «Академия повышения квалификации руководящих работников и специалистов курортного дела, спорта и туризма», г.Сочи. – Шахты, 2012. – 26 с.
26. Зельдович Б.З. Деловые игры в управлении полиграфическими и издательскими процессами: Учеб.пособие / Б.З. Зельдович; Моск. гос. ун-т печати им. Ивана Федорова. — М. : МГУП им. Ивана Федорова, 2011. — 232 с.
27. Иванов В.Г., Хацринова О.Ю. Организационно-педагогические условия повышения квалификации инженерных кадров // Дополнительное профессиональное образование в стране и в мире. 2015. №1(15). С.33 – 36.
28. Игровые занятия в строительном вузе: Методы активного обучения / Под ред. Е.А. Литвиненко, В.И. Рыбальского. – Киев, 1985.
29. Индикаторы компетенций. – Челябинск, 2015. – С.7.
30. Исследование Сбербанка: 30 фактов о современной молодежи. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://intalent.pro/book/30-faktov-o-sovremennoy-molodezhi.html>

31. Как готовить специалистов нового типа // Служба кадров. 2002. № 9. С. 53 – 57.
32. Как организовать стажировку. Методические рекомендации. Проект Общероссийского национального фронта. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://профстажировки.рф/uploads/stajirovka.pdf>.
33. Кальней В.А., Кузнецов В.М., Роговский Ю.М. Подготовка молодежи к труду в системе непрерывного профессионального образования. М.: Аспект-Пресс, 1994. – 120 с.
34. Караман Е.В. Институализация корпоративного образования в современной России [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. соц. наук (22.00.04) / Караман Евгений Вадимович; ГОУ ВПО «Уральский государственный университет им. А.М. Горького», г.Екатеринбург, 2009. – 23 с.
35. Кодекс делового поведения и этики. – Челябинск, 2015.
36. Кириллова Л.И. Качество оценивает работодатель (Система подготовки и переподготовки кадров в инфраструктуре рынка труда) // Профессиональное образование. 2002. № 1. С. 2 – 3.
37. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. Федеральный закон от 30.12.2001 № 195-ФЗ (в ред. от 07.06.2017 № 118-ФЗ): статья 5.27 примечание к ст. 2.4, ч. 3 ст. 15.33, примечание к ст. 15.33. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru /document /cons_doc_LAW_34661/.
38. Коротких Л.В., Гелета И.В. Формирование кадрового потенциала на предприятии // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 8. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/08/56721>
39. Корпоративная модель компетенций. – Челябинск, 2015. – С.7
40. Кузьмина Н.В. Методы исследования педагогической деятельности.- Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1970
41. Маевский А., Гутгарц Р. Внутрифирменное обучение // Служба кадров и персонал. 2006. № 2. С. 56 – 59.

42. Макарецва Л.В., Макарецва В.Д. Применение деловых игр в высшем образовании // Известия Саратовского университета. Новая серия. 2015. С. 62-64.
43. Макиенко Н.И. Педагогический процесс в училищах профессионально-технического образования / По ред. И.Г. Коваленко. – Минск: Высш. шк., 2003. 256 с.
44. Масалимова А.Р. Корпоративное образование и внутрифирменная подготовка: особенности формальной, неформальной и информальной моделей // Современные проблемы науки и образования. 2012. №3.
45. Мирошин Д.Г. Организационно-педагогические условия формирования профессиональной компетенции рабочих в учебных центрах предприятий. [Текст]: дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук (22.00.04) / Мирошин Дмитрий Григорьевич; ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», г.Екатеринбург, 2004. – 136 с.
46. Никитина Н. Н., Железнякова О. М., Петухов М. А. Основы профессионально – педагогической деятельности: Учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. – М.: «Мастерство», 2002. С. 288.
47. Об обучении и развитии персонала [Текст]: Положение № П 03.2.052/1 – 2016 – 0. – Челябинск, 2015. – С.12.
48. Образование на разных возрастных этапах: новые задачи и горизонты : материалы XI межвузовской научно- практической конференции (Москва, 18 апреля 2017 г.) / под. ред. проф. Л. Б. Шнейдер. — М.: Издательство Московского психолого-социального университета, 2017. — 282 стр.
49. О введении в действие Кодекса делового поведения и этики [Текст]: Приказ генерального директора №033/2 от 05.06.2015. – С.1
50. О порядке организации стажировок выпускников образовательных учреждений профессионального образования всех уровней. Письмо Минздравсоцразвития РФ от 25.05.2009 № 23-2/10/1-3359. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.consultant.ru /cons/ cgi/ online.cgi?req=doc; base=EXP; n=527155#013114098436854227](http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc; base=EXP; n=527155#013114098436854227).

51. Панфилова А.П. Инновационные педагогические технологии: Активное обучение: Учеб.пособие для студ.учреждений высш. проф. образования / А.П. Панфилова.- 4-е изд. –М.: Изд. центр «Академия», 2013.
52. Пидкаситый П.И., Хайдаров Ж.С. Технология игры в обучении и развитии. – М., 1996.
53. Письмо Госкомвуза РФ от 15.03.1996 N 18-34-44ин/18-10 "Об организации и проведении стажировки специалистов" (вместе с "Рекомендациями по организации и проведению стажировки специалистов"). [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_98147/
54. Платов В.Я.. Деловые игры: разработка, организация, проведение. Учебник. Изд.Профиздат, 1991. – 156с.
55. Приказ Минобрнауки России от 27.11.2015 № 1383 «Об утверждении Положения о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы высшего образования». [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_190917/.
56. Проект Общероссийского народного фронта «Профстажировки». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://профстажировки.рф>.
57. Рублева Г.В. Математическая статистика: статистические критерии проверки гипотез // Учебно-методическое пособие для студентов очной формы обучения технических и инженерных специальностей. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета. 2014. 50 с.
58. Рысс Н.А. Боров Л.И. Подготовка незанятого населения // Професионал. 2000. № 6. С. 17.
59. Сапожникова Ю. Г. Исследовательская деятельность как фактор мотивации подростков к обучению // Образование на разных возрастных этапах: новые задачи и горизонты. Материалы XI межвузовской научно-практической конференции. (Москва, 18 апреля 2017 г.). М.: Издательство Московского психолого-социального университета, 2017. С. 95-99.

60. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии. – М.: Народное образование, 1998.
61. Семеко Г.В. Профессиональное образование в России: проблемы взаимодействия с рынком труда // Экономика образования. 2012. №5.
62. Семенова Л.А. Кадровый потенциал постсоветской России: потери, обретения, проблемы. Социологический анализ – LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG Dudweiler Landstr. Germany.
63. Сиденко А.С., Хмелева В.С. Педагогический эксперимент: понятие и этапы деятельности // эксперимент и инновации в школе. 2008. №2. С. 21 – 25.
64. Соколова Н.В., Мирошин Д.Г. Теоретические аспекты организации стажировок на предприятиях группы ЧТПЗ // Научный электронный архив Российской академии естествознания. Режим доступа: <http://econf.rae.ru/article/11120>.
65. Соколова Н.В., Мирошин Д.Г. Организация стажировки на предприятии как одно из направлений программы «Будущее Белой металлургии» // Научный электронный архив Российской академии естествознания. Режим доступа: <http://econf.rae.ru/article/11121>.
66. Стратегия развития системы подготовки кадров и формирование прикладных квалификаций до 2020 года. Одобрено Коллегией Минобрнауки России (протокол от 18 июля 2013 г. № ПК-5вн) [Электронный ресурс]. // режим доступа: <http://rusacademedu.ru/wp-content/uploads/2016/02/n.m.-zolotareva-strategija-razvitija-sistemy-podgotovki-rabochih-kadrov.pdf>.
67. Тарасов В.Б. Интеллектуальные и самообучающиеся организации в сфере высшего образования // Открытое образование. 2006. №4. С. 34 – 38.
68. Тимофеева С.В. Организационно-педагогические условия повышения квалификации руководителей общеобразовательных учреждений в процессе стажировки на базе центров инновационного опыта (на примере Чувашской республики) // Известия Южного федерального университета. Педагогические науки. 2010. №6. С.111 – 116.

69. Тренинг для тренеров «Белая металлургия». Материал участника тренинга. – Челябинск, 2014.
70. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. от 18.06.2017 N 125-ФЗ): раздел III; глава 26; раздел VIII; раздел IX; раздел X; раздел XI; глава 45. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.
71. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (в ред. от 01.05.2017 N 93-ФЗ) «Об образовании в Российской Федерации»: статья 2; пункт 7 статьи 13. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/.
72. Ходакевич А.Н. Формирование и развитие кадрового потенциала организации. [Текст]: дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук (13.00.08) / Ходакевич Алексей Николаевич; ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский университет противопожарной безопасности», г. Санкт-Петербург. 2007. – 227 с.
73. Чанько А.Д., Баснер А.В. Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях // Российский журнал менеджмента 79 Том 13, № 3, 2015. С.79–110
74. Шавырина А.Е. Формирование готовности к управлению конфликтом у сотрудников организации в процессе корпоративного образования [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук (13.00.08) / Шавырина Александра Евгеньевна; ФГБОУ ВПО «Магнитогорский государственный технический университет им Г.И. Носова», г.Магнитогорск. – Челябинск, 2015. – 29 с.
75. Юрьев В.М. Активизация инновационной деятельности ТГУ им. Г.Р. Державина как механизм повышения качества подготовки специалистов // Психолого-педагогический журнал Гаудеамус, 2007. №2 (12). С. 12 – 46.



Открытое акционерное общество
«Первоуральский новотрубный завод»

ПРИЛОЖЕНИЕ А

УТВЕРЖДАЮ

должность

личная подпись

инициалы, фамилия

_____ 2017 г.

РЕГЛАМЕНТ

№ _____

Организация стажировок

Первоуральск, 2017 г.

ОАО «ПНТЗ»	Регламент	Редакция № 1
	Организация стажировок	Лист 119 из 142

Содержание

1. Информационная карта	120
2. Общие положения	120
3. Термины, определения, обозначения и сокращения	121
4. Перечень ссылочных документов	121
5. Графическое описание	122
6. Детальное описание	123
7. Методика оценки	131

1. Информационная карта

1.1 Дата введения в действие документа	___.___.2017
1.2 Дата окончания срока действия документа	___.___.2022
1.3 Информация о документе, взамен которого введён данный документ, а также об изменяемых документах	
Введен впервые	

2. Общие положения

Направление деятельности бизнес- процесса / процесса	Обеспечение преемственности поколений специалистов и повышение квалификации новых сотрудников Общества за счет овладения и закрепления умений и навыков, практически приобретаемых на конкретных рабочих местах
Цель издания документа	Установление порядка установления необходимости в стажерах, подбора кандидатов и проведения стажировок в Обществе
Область применения	Настоящий регламент обязателен для применения персоналом структурных подразделений Общества, участвующих в деятельности по подбору стажеров и организации стажировок
Ответственный за контроль	Руководитель направления «Стажеры»
Ответственный за внесение изменений	Руководитель направления «Стажеры»

3. Термины, определения, обозначения и сокращения

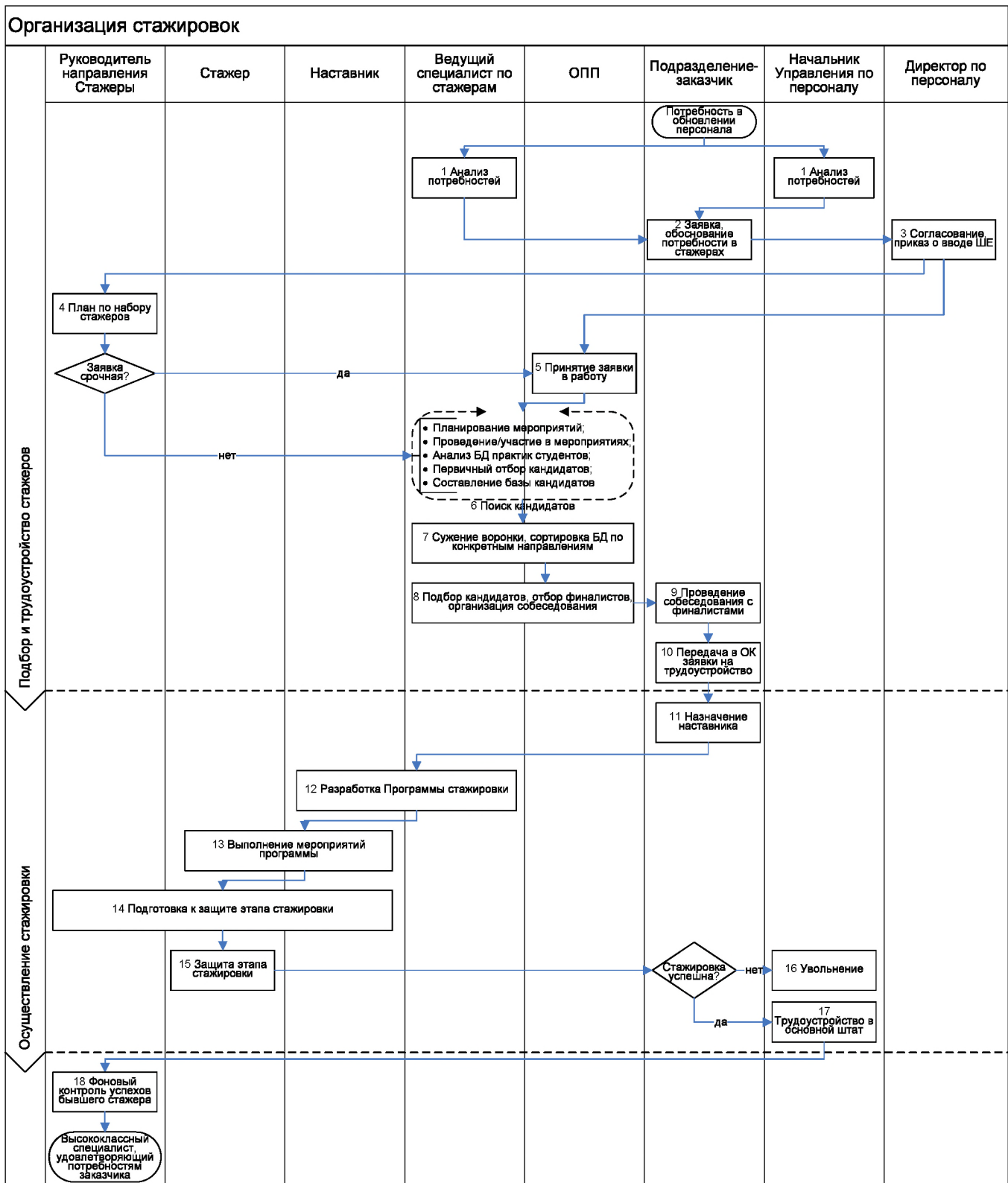
3.1 Термины и определения	
Термин	Определение термина
Стажировка	Обучение непосредственно в процессе производственной деятельности, направленное на формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков по полученной квалификации (профессии, специальности), необходимых для выполнения функциональных обязанностей на занимаемой должности или на должности более высокого уровня
Стажер	Студент старших курсов вуза, выпускник вуза (молодой специалист), проходящий стажировку в Обществе
Подразделение-заказчик	Структурное подразделение Общества, имеющее потребность в обновлении персонала
3.2 Обозначения и сокращения	
Сокращение/обозначение	Расшифровка
БД	База данных
ОК	Отдел кадров
ОПП	Отдел по подбору персонала
ШЕ	Штатная единица

4. Перечень ссылочных документов

Краткое обозначение	Наименование
Матрица взаимодействия	Матрица распределения функционала

ОАО «ПНТЗ»	Регламент	Редакция № 1
	Организация стажировок	Лист 122 из 142

5. Графическое описание



ОАО «ПНТЗ»	Регламент	Редакция № 1
	Организация стажировок	Лист 123 из 142

6. Детальное описание

Распределение функциональных обязанностей и порядок взаимодействия сотрудников устанавливается в Матрице взаимодействия.

№ этапа	Описание операции	Ответственный (подразделение/должностное лицо)	Время выполнения операции, периодичность	Результат (данные, документы, краткое обозначение формы)	Получатель	Примечание
1	Анализ потребностей	Ведущий специалист по стажерам; Начальник Управления по персоналу	1-2 раза в год	Выявленная и актуализированная потребность в стажерах	Подразделение-заказчик	Ведущий специалист по стажерам и Начальник Управления по персоналу согласно разграничению направлений деятельности по Матрице взаимодействия совместно с представителями подразделения-заказчика проводят сбор информации о потребности в обновлении персонала и анализ данных для определения необходимости привлечения стажеров

№ этапа	Описание операции	Ответственный (подразделение/должностное лицо)	Время выполнения операции, периодичность	Результат (данные, документы, краткое обозначение формы)	Получатель	Примечание
2	Заявка, обоснование потребности в стажерах	Подразделение-заказчик		Служебная записка с обоснованием необходимости в стажерах; Заявка на подбор стажеров	Директор по персоналу	По результатам анализа потребностей определяется необходимость внешнего или внутреннего подбора персонала или подбора стажеров. Если выявлена необходимость в стажерах, Руководитель подразделения-заказчика составляет служебную записку Директору по персоналу с обоснованием введения стажерских ШЕ, а также заполняет Заявку на подбор стажеров и направляет ее Руководителю направления «Стажеры» и в ООП
3	Согласование, приказ о вводе ШЕ	Директор по персоналу		Согласованная служебная записка, Приказ о вводе ШЕ	Руководитель направления «Стажеры»; ОПП	Если просьба о необходимости стажеров, принимается решение о вводе соответствующих ШЕ

№ эта-па	Описание операции	Ответствен-ный (подразде-ление/ должностное лицо)	Время вы-полнения операции, периодич-ность	Результат (данные, доку-менты, краткое обозначение формы)	Получатель	Примечание
4	План по на-бору стаже-ров	Руководитель направления «Стажеры»		План по набору стажеров	-	Ежегодно на осно-вании проведенно-го анализа потреб-ностей подразде-лений составляется план по набору стажеров, который своевременно кор-ректируется при получении новых согласованных с руководством зая-вок
	Заявка сроч-ная?	Руководитель направления «Стажеры»		-	ОПП	Если заявку необ-ходимо выполнять безотлагательно, то информация по ней передается в ООП. Если заявка пред-полагает возникно-вление потребности в стажерах через некоторое время, она включается в план по набору стажеров
5	Принятие заявки в ра-боту	ОПП		Заявка, приня-тая в работу	Ведущий специалист по стажерам; ОПП	В работу принима-ются согласован-ные с руководством срочные заявки

№ этапа	Описание операции	Ответственный (подразделение/должностное лицо)	Время выполнения операции, периодичность	Результат (данные, документы, краткое обозначение формы)	Получатель	Примечание
6	Поиск кандидатов	Ведущий специалист по стажерам; ОПП		База кандидатов	-	<p>Распределение направлений, по которым каждый специалист осуществляет поиск, устанавливается Матрицей взаимодействия.</p> <p>При поиске кандидатов планируются и проводятся мероприятия, анализируется существующая БД студентов, проходивших практику в организации, проверяется БД полученных ранее анкет на вакансии, проводится первичный отбор кандидатов, подходящих на роль стажеров, составляется база кандидатов</p>
7	Сужение воронки, сортировка БД по направлениям	Руководитель направления «Стажеры»; ОПП		Профиль стажера	-	Совместно с подразделением-заказчиком создается профиль стажера, база кандидатов сортируется по конкретным направлениям в соответствии с профилем стажера

№ этапа	Описание операции	Ответственный (подразделение/должностное лицо)	Время выполнения операции, периодичность	Результат (данные, документы, краткое обозначение формы)	Получатель	Примечание
8	Подбор кандидатов, отбор финалистов, организация собеседования	Руководитель направления «Стажеры»; ОПП		Финалисты отбора кандидатов	Подразделение-заказчик	Из базы кандидатов отбираются финалисты, соответствующие профилю стажера, организуется собеседование представителя подразделения-заказчика с финалистами отбора
9	Проведение собеседования с финалистами	Подразделение-заказчик		Собеседование	-	Представитель подразделения-заказчика проводит собеседование с финалистами, принимает решение о том, подходит кандидат или нет
10	Передача в ОК заявки на трудоустройство	Подразделение-заказчик		Заявка на трудоустройство		Если кандидат устраивает подразделение-заказчика, то Руководитель подразделения-заказчика подает в ОК заявку на трудоустройство кандидата в роли стажера
11	Назначение наставника	Подразделение-заказчик	Во время трудоустройства	Назначенный наставник	Ведущий специалист по стажерам; Наставник	Руководитель подразделения-заказчика приказом назначает наставника для стажера

№ этапа	Описание операции	Ответственный (подразделение/должностное лицо)	Время выполнения операции, периодичность	Результат (данные, документы, краткое обозначение формы)	Получатель	Примечание
12	Разработка Программы стажировки	Ведущий специалист по стажерам; Наставник	Во время трудоустройства	Программа стажировки	Наставник; Стажер	Наставник совместно с Ведущим специалистом по стажерам разрабатывают Программу стажировки
13	Выполнение мероприятий программы	Стажер; Наставник	В течение стажировки	Выполненные в срок мероприятия	-	
14	Подготовка к защите этапа стажировки	Стажер; Наставник; Руководитель направления «Стажеры»	В соответствии с Программой стажировки	-	-	По окончании каждого этапа стажировки стажеру необходимо защитить пройденное. При подготовке к защите стажер по необходимости привлекает для помощи и консультирования Наставника и Руководителя направления «Стажеры». Порядок защиты установлен в Программе стажировки

№ этапа	Описание операции	Ответственный (подразделение/должностное лицо)	Время выполнения операции, периодичность	Результат (данные, документы, краткое обозначение формы)	Получатель	Примечание
15	Защита этапа стажировки	Стажер	В соответствии с Программой стажировки	Защита этапа	Подразделение-заказчик	Защита проводится в соответствии с порядком, установленным Программой стажировки. На защите кроме Наставника, Руководителя направления «Стажеры» могут присутствовать представители подразделения-заказчика и другие сотрудники Общества
	Стажировка успешна?	Подразделение-заказчик				По окончании стажировки и успешном прохождении всех контрольных точек принимается решение, успешна ли стажировка
16	Увольнение	Подразделение-заказчик			-	Если стажировка признана неудовлетворительной, Руководитель подразделения-заказчика инициирует начало процесса увольнения стажера

№ этапа	Описание операции	Ответственный (подразделение/должностное лицо)	Время выполнения операции, периодичность	Результат (данные, документы, краткое обозначение формы)	Получатель	Примечание
17	Трудоустройство в основной штат	Подразделение-заказчик			Руководитель направления «Стажеры»	Если стажировка успешна, Руководитель подразделения-заказчика инициирует процесс трудоустройства стажера в основной штат
18	Фоновый контроль успехов бывшего стажера	Руководитель направления «Стажеры»			-	Руководитель направления «Стажеры» мониторит результаты трудовой деятельности бывшего стажера, организует мероприятия с участием бывших стажеров для повышения привлекательности и лояльности потенциальных стажеров к проекту

7. Методика оценки

№ п/п	Наименование показателя процесса	Единицы измерения	Подтверждающие документы	Плановое значение
1	Выполнение плана по набору стажеров	%		100
2	Структура по окончанию стажировки: <ul style="list-style-type: none"> – доля трудоустроенных в штат по окончании стажировки; – доля трудоустроенных досрочно; – доля уволенных досрочно 	%	Информация ОК	100-5-0
3	Анализ карьерного роста стажеров			
4	Удовлетворенность стажеров наставниками	%	Анкетирование, опрос	100

Процесс «Организация стажировок» подвергается регулярному оцениванию эффективности по приведенным в таблице показателям для обеспечения уверенности владельцев процесса и руководства Общества в том, что процесс достигает запланированных результатов на заданный временной период.

Руководитель направления «Стажеры»

И.О.Фамилия

Инвариантная программа стажировки на предприятиях Группы ЧТПЗ

ПРОГРАММА СТАЖИРОВКИ

ФАМИЛИЯ И.О.

00.00.0000-00.00.0000 (ПЕРИОД СТАЖИРОВКИ)

АО «ПНТЗ» (МЕСТО РАБОТЫ)

ФИО:	стажера
Должность:	стажера
Наименование подразделения:	где стажер проходит стажировку
ФИО эксперта	руководителя управления или дирекции
ФИО наставника:	
Должность наставника:	

План работы на стажировку

ПЕРВЫЙ ЭТАП (00.00.0000 – 00.00.0000)

1. Трудоустройство (00.00.0000 – 00.00.0000)

	Содержание работ	Период выполнения	Ожидаемый результат	Ответственный
	Оформление трудоустройства		Все необходимые документы оформлены, стажер трудоустроен	Начальник ОПП Руководитель направления по работе со стажерами
	Подписание обходного листа, инструктаж		Пройден инструктаж по ТБ, мед.комиссия, собраны все подписи в обходном листе	Специалист ОПП Руководитель направления по работе со стажерами
	Оформление пропуска		Получен пропуск на необходимые объекты предприятия	Руководитель направления по работе со стажерами
	Знакомство с наставником		Проведено личное знакомство с наставником, руководителем подразделения	Руководитель направления по работе со стажерами наставник

2. Введение в профессию (00.00.0000-00.00.0000) 3 мес.

Содержание работ	Период выполнения	Ожидаемый результат	Ответственный
			Наставник
			Наставник
			Наставник
			Наставник

3. Тренинги и лекции (00.00.0000-00.00.0000)

Наименование тренинга	Период выполнения	Ожидаемый результат	Ответственный
Адаптационный тренинг		Получено представление о Компании (состав, история, орг.структура, место на рынке)	УРП
Посетить основные производственные цехи ЧТПЗ в г. Челябинск		Сформировано базовое представление о производственных площадках ЧТПЗ	СПС Протокольный отдел
Пройти тренинги «Белая металлургия», «Кодекс этики белого металлурга» на базе ЧТПЗ		Обретены знания ценностей и миссии белой металлургии, кодекса этики белого металлурга	Начальник управления ББМ, Руководитель направления по работе со стажерами
Посетить основные производственные цехи ПНТЗ г. Первоуральск		Сформировано базовое представление о производственных площадках ПНТЗ, знать продукцию, сортамент	СПС, Протокольный отдел
Курс «Продвинутый Excel»		Совершенствовал знания и повысил уровень профессионализма в применении программы Excel	Руководитель направления по работе со стажерами
Навыки эффективной презентации		Стажер подготовлен к защите проекта первого этапа стажировки	Руководитель направления по работе со стажерами
Презентация «Базовые знания»		Знает структуру Группы ЧТПЗ, цеха, значимые даты, историю компании и т.п.	Руководитель направления по работе со стажерами

4. Подготовка самостоятельного проекта первого этапа стажировки

	Содержание работы	Период выполнения	Ожидаемый результат	Ответственный
	Выбор темы проекта		Проанализированы возможные направления проектной работы, выбран приоритетный для стажера проект, обсужден и согласован план работ с наставником	Наставник, Стажер
	Согласование выбранной темы с руководителями подразделения и проекта		Зафиксирована тема: «Совершенствование методики оценки и выбора поставщиков»	Наставник, Стажер
	Предоставление содержания работы руководителям проекта		Оценен подход к работе, предложены замечания	Руководитель направления по работе со стажерами
	Индивидуальные консультации по проекту		Проект готов к защите	Руководитель направления по работе со стажерами, СПС
	Предзащита		Выступление стажера на защите подготовлено	Руководитель направления по работе со стажерами
	Защита проекта		Принято решение о продолжении стажировки	Директор по персоналу, Начальник УББМ, Руководитель направления по работе со стажерами, СПС, наставник

Итоги

1

этапа:

Стажер

_____/Фамилия И.О./

Наставник

_____/Фамилия И.О./

Руководитель направления

_____/Фамилия И.О./

ВТОРОЙ ЭТАП (00.00.0000-00.00.0000)

1. Стажировка в должности

	Содержание работ	Период выполнения	Ожидаемый результат	Ответственный
	Выполнение функций	8-9 мес.	Выполняется текущая работа в соответствии с должностной инструкцией/работа над проектом	Наставник, стажер

2. Тренинги и лекции

	Наименование тренинга	Период выполнения	Ожидаемый результат	Ответственный
	Тренинг «Целеполагание»			Руководитель направления
	Тренинг «Лидерство»			Руководитель направления по работе со
	Тренинг «Эффективные бизнес-		Получены навыки взаимодействия в команде, усвоено понятие роли и оценки командной работы	Руководитель направления по работе со
	Навыки публичных выступлений		Овладеть навыками публичных выступлений	Руководитель направления по работе со
	Лекция о Трубном рынке		Получены знания о рынке трубной продукции, основных конкурентах цеха, особенностях бизнеса клиентов и конкурентов	Руководитель направления по работе со стажерами
	Слет стажеров		Знакомство, обмен опытом, сплочение и дальнейшее сотрудничество	Начальник управления ББМ, Руководитель направления по работе со стажерами, СПС
	Встречи с ТОП-менеджерами		Знают цели и задачи компании, чего от стажеров ожидает руководство. Имеет навык общения с руководителем высшего звена.	Начальник УББМ, Руководитель направления по работе со стажерами

3. Подготовка самостоятельного проекта второго этапа стажировки

Содержание работы	Период выполнения	Ожидаемый результат	Ответственный
Выбор темы проекта		Проанализированы возможные направления проектной работы, выбран приоритетный для стажера проект, обсужден и согласован план работ с наставником	Наставник, Стажер
Согласование выбранной темы с руководителями подразделения и проекта		Зафиксирована тема	Наставник, Стажер, Руководитель направления по работе со стажерами
Предоставление содержания работы руководителям проекта		Оценен подход к работе, предложены замечания	Руководитель направления по работе со стажерами
Индивидуальные консультации по проекту		Проект готов к защите	Руководитель направления по работе со стажерами, СПС
Предзащита		Выступление стажера на защите подготовлено	Руководитель направления по работе со стажерами, СПС
Защита проекта		Принято решение о дальнейшем сотрудничестве с компанией ПАО «ЧТПЗ»	Директор по персоналу, Начальник УББМ, Руководитель направления по работе со стажерами, СПС, наставник

Итоги 2 этапа:

Стажер

_____/Фамилия И.О./

Наставник

_____/Фамилия И.О./

Руководитель направления

_____/Фамилия И.О./

ТРЕТИЙ ЭТАП (00.00.0000-00.00.0000)

Формируется на основании рекомендаций руководителя подразделения.
(для ТД, УД и СГИ)

Итоги 3 этапа:

Стажер

_____/Фамилия И.О./

Наставник

_____/Фамилия И.О./

Руководитель направления

_____/Фамилия И.О./

Таблица 1 – Оценка наиболее успешных проектов стажеров Группы ЧТПЗ

№	Стажер	Наставник	Площадка	Дата защиты	% Реализации проекта	Критерии (вес)							Итого	Интегральный показатель эффективности проектной деятельности
						1 (0,2)	2 (0,2)	3 (0,1)	4 (0,1)	5 (0,15)	6 (0,15)	7 (0,1)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Балыкин А. С.	Кормильцев С.В.	ПНТЗ	01.10.2016	50%	0,9	0	0,5	0,9	0,2	0,5	0,9	0,52	0,26
2	Баталов М.Н.	Снегирев П.Г.	ПНТЗ	01.10.2016	30%	0,3	0,6	0,5	0,6	0,5	0,3	0,3	0,44	0,13
3	Кузьмина Е.С.	Серебряков А.В.	ПНТЗ	20.10.2016	100%	1	1	0,6	0,7	0,2	0,9	0,9	0,79	0,79
4	Махнев А.С.	Московой К.А.	ПНТЗ	20.10.2016	100%	1	0	0,6	0,9	0,3	0,6	0,3	0,52	0,52
5	Мороз А.С.	Бахтин Д.С.	ПНТЗ	20.10.2016	100%	1	0	0,4	0,5	0,6	1	0,6	0,59	0,59
6	Соколов Д.В.	Александров С.В.	ПНТЗ	20.10.2016	100%	1	0	0,5	0,3	0,3	0,9	0,6	0,52	0,52
7	Шагабудинов Т.Ф.	Буряков Е.Н.	ПНТЗ	20.10.2016	70%	0,5	1	0,3	0,8	0,6	0,5	0,6	0,64	0,44
8	Дунаев А.С.	Лунев А.А.	ЧТПЗ	01.11.2016	100%	0	1	0,5	0,3	0,3	0,7	0,3	0,46	0,46
9	Чмутова А.Е.	Захаров И.С.	ПНТЗ	17.04.2017	50%	1	0	0,2	0,8	0,3	0,6	0,3	0,47	0,23
10	Алимов С.В.	Макаренков Н.В.	ПНТЗ	17.05.2017	100%	1	0,9	0,3	0,5	0,4	0,7	0,3	0,66	0,66
11	Воронова А.А.	Багрецов А.В.	ЧТПЗ	01.07.2017	85%	0,6	1	0,3	1	0,3	0,8	0,4	0,66	0,56
12	Долинский Л.А.	Задорина А.С.	ЧТПЗ	01.07.2017	100%	0,8	0,4	0,3	0,3	0,3	0,8	0,2	0,49	0,49
13	Копленков Д.В.	Матюшин А.Ю.	ЧТПЗ	01.07.2017	100%	0	0	0,6	0,3	0,3	0,7	0,4	0,28	0,28
14	Макеев Д.М.	Кузнецов А.В.	ЧТПЗ	01.07.2017	50%	0	0,8	0,4	0,2	0,5	0,5	0,2	0,39	0,20
15	Макфузова И.И.	Чиликов Ю.В.	ЧТПЗ	01.07.2017	100%	0	1	0,4	0,5	0,3	1	0,3	0,52	0,52
16	Малоземов А.В.	Безик М.И.	ЧТПЗ	01.07.2017	100%	0,1	0,1	0,2	0,6	0,3	0,8	0,1	0,30	0,30
17	Митриковский Д.О.	Матюшин А.Ю.	ЧТПЗ	01.07.2017	100%	0	0	0,3	0,2	0,5	0,9	0,6	0,32	0,32
18	Новиков Н.С.	Токарев Е. А.	ЧТПЗ	01.07.2017	100%	0	0	0,2	1	0,2	0,7	0,2	0,28	0,28
19	Саулевич Т.О.	Багрецов А.В.	ЧТПЗ	01.07.2017	85%	1	1	0,3	1	0,1	0,7	0,6	0,71	0,60
20	Ситникова Л.Ю.	Забейворота С.Н.	ЧТПЗ	01.07.2017	75%	0	0	0,3	1	0,3	0,6	0,3	0,30	0,22
21	Смолин Н. Ю.	Баричко С.С.	ЧТПЗ	01.07.2017	50%	0,8	1	0,6	1	0,6	0,2	0,1	0,65	0,33
22	Хажиев А. А.	Стратулат В.Ю.	ЧТПЗ	01.07.2017	50%	0	0	0,2	1	0,2	0,3	0,3	0,23	0,11

Продолжение табл.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
23	Юсупова Л. И.	Маковецкий А.Н.	ЧТПЗ	01.07.2017	85%	1	1	0,5	0,7	0,5	0,8	0,3	0,75	0,63
24	Ямалетдинов Э.Г.	Яковлев Д.С.	ЧТПЗ	01.07.2017	80%	0,3	0	0,3	0,6	0,3	0,6	0,1	0,30	0,24
25	Галиев В.Р.	Чернышев Ю.М.	ПНТЗ	07.07.2017	100%	0,9	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6	0,3	0,61	0,61
26	Кузьмина Е.С.	Серебряков А.В.	ПНТЗ	07.07.2017	100%	1	1	0,6	0,7	0,2	0,9	0,9	0,79	0,79
27	Махнев А.С.	Московой К.А.	ПНТЗ	07.07.2017	100%	1	1	0,6	0,9	0,6	0,6	0,3	0,76	0,76
28	Соколов Д.В.	Александров С.В.	ПНТЗ	07.07.2017	15%	1	0,7	0,5	0,8	0,3	0,3	0,6	0,62	0,09
29	Фетисов Д.С.	Новиков Е.А.	ПНТЗ	07.07.2017	90%	1	0	0,5	0,5	0,3	0,4	0,7	0,48	0,43
30	Шагабудинов Т.Ф.	Буряков Е.Н.	ПНТЗ	07.07.2017	100%	0,9	0,2	0,3	0,3	0,6	0,9	0,3	0,54	0,54
31	Григорьев Д.С.	Шакиров Р.Д.	ЧТПЗ	01.08.2017	100%	1	1	0,6	0,7	0,6	0,9	0,6	0,815	0,82
32	Малоземов А.В.	Безик М.И.	ЧТПЗ	01.08.2017	100%	1	1	0,8	0,6	0,8	1	1	0,91	0,91
33	Мороз А.С.	Бахтин Д.С.	ПНТЗ	01.08.2017	100%	1	0	0,4	0,5	0,6	1	0,6	0,59	0,59
34	Байдимиров М.А.	Кремнева И.В.	ЧТПЗ	01.09.2017	80%	0,8	1	0,3	0,7	0,3	0,6	0,3	0,63	0,50
35	Бубнов А.К.	Деева Т. Ю.	ЧТПЗ	01.09.2017	60%	0,8	1	0,3	1	0,3	0,5	0,2	0,63	0,38
36	Жиянов А.С.	Перетрухина А.Н.	ПНТЗ	15.09.2017	80%	1	0	0,3	0,9	0,5	0,6	0,9	0,58	0,46
37	Клименко М.Т.	Демидова О.В.	ПНТЗ	15.09.2017	20%	1	0,9	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,72	0,14
38	Халитов Г.	Муратов С.Г.	ЧТПЗ	01.10.2017	30%	0,3	0,7	0,5	0,1	0,4	0,2	0,2	0,37	0,11
39	Амосов Н.А.	Глухих Е.А.	ПНТЗ	31.10.2017	100%	0,7	0,7	0,6	0,5	0,6	0,9	0,7	0,69	0,69
40	Вячкилева О.А.	Демидова О.В.	ПНТЗ	31.10.2017	100%	1	0,4	0,4	0,5	0,4	0,8	0,3	0,58	0,58
41	Иванищев А.А.	Винник С.В.	ПНТЗ	31.10.2017	50%	1	0	0,3	0,8	0,4	0,5	0,6	0,51	0,25
42	Кунина А.С.	Сыстеров С.В.	ПНТЗ	31.10.2017	100%	1	0,7	0,3	0,5	0,3	0,9	0,3	0,63	0,63
43	Маракулин Е.Ю.	Глухих Е.А.	ПНТЗ	31.10.2017	100%	1	1	0,3	0,6	0,3	0,5	0,3	0,64	0,64
44	Ядловский И.А.	Халдин В.В.	ПНТЗ	31.10.2017	100%	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,28	0,28
45	Галимов М.Р.	Аксенов В.Д.	Москва	01.11.2017	100%	1	0,1	0,7	0,5	1	0,6	0,2	0,60	0,60
46	Коломникова Д.А.	Садыков М.В.	Москва	01.11.2017	100%	1	0,1	0,5	0,5	0,5	0,7	0,2	0,52	0,52
47	Пучков Д.В.	Булгаков С.Г.	Москва	01.11.2017	80%	0,3	0,5	0,4	0,9	0,4	0,6	0,6	0,50	0,40
48	Сидоренко М. И.	Карташков А.С.	Москва	08.12.2017	60%	0,3	1	0,1	0,7	0,3	0,6	0,5	0,53	0,32
49	Алимов С.В.	Глухих М.В.	ПНТЗ	08.12.2017	100%	1	0,7	0,3	0,4	0,4	0,9	0,5	0,66	0,66
50	Данилова (Разварова) З. О.	Перетрухина А.Н.	ПНТЗ	08.12.2017	100%	1		0,3	0,6	0,7	0,6	1	0,59	0,59

Продолжение табл.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
51	Попов Е.С.	Лаев К.А.	ПНТЗ	08.12.2017	50%	0,6	0,3	0,9	0,4	0,5	0,5	0,6	0,52	0,26
52	Тыртова М.П.	Лалетин А.Л.	ПНТЗ	08.12.2017	100%	1	0,1	0,3	0,9	0,6	0,5	0,9	0,60	0,60
53	Ахметгареева Р.А., Борисов П. В.	Рудометов Е.Н. Тихонов П.В.	Москва	26.03.2018	75%	0,5	0,8	0,6	0,6	0,35	0,6	0,8	0,60	0,45
54	Гайнанова И.Р.	Журавлев С.Н.	ПНТЗ	01.04.2018	100%	1	0,3	0,6	0,6	0,6	0,8	0,8	0,67	0,67
55	Амелин И.С.	Забейворота С.Н.	ЧТПЗ	10.04.2018	80%	0,7	1	0,3	0,6	0,3	0,7	0,5	0,63	0,50
56	Баталов Г.С.	Лунев А. А.	ЧТПЗ	10.04.2018	100%	0,1	1	0,3	0,4	0,3	0,7	0,2	0,46	0,46
57	Безменов К.Э.	Дмитриев Е. В.	ЧТПЗ	10.04.2018	80%	0,8	1	0,3	0,7	0,3	0,8	0,2	0,65	0,52
58	Беломестнов Д.С.	Копылов А.Н.	ЧТПЗ	10.04.2018	100%	0,3	0,5	0,3	0,3	0,3	0,8	0,3	0,42	0,42
59	Зорев М.И.	Безик А.С.	ЧТПЗ	10.04.2018	40%	0	1	0,3	0,3	0,3	0,7	0,3	0,44	0,18
60	Красноталов Александр Олегович	Маковецкий Александр Николаевич	ЧТПЗ	10.04.2018	50%	0	1	0,3	1	0,3	0,6	0,3	0,50	0,25
61	Лаптева Юлия Сергеевна	Лунев Александр Алексеевич	ЧТПЗ	10.04.2018	100%	0	1	0,4	0,4	0,4	0,7	0,2	0,47	0,47
62	Пахомов В.А.	Даренских А.В.	ЧТПЗ	10.04.2018	100%	1	0,9	0,5	0,2	0,6	0,8	0,3	0,69	0,69
63	Просвирина Д.С.	Соколов И.А.	ЧТПЗ	10.04.2018	60%	0	0	0,3	0,5	0,3	0,5	0,3	0,23	0,14
64	Ситников Ю. С.	Золотушкин С.Н.	ЧТПЗ	10.04.2018	80%	1	1	0,3	0,6	0,3	0,8	0,3	0,69	0,55
65	Темников А.О.	Багрецов А.В.	ЧТПЗ	10.04.2018	80%	0	0,2	0,2	1	0,2	0,7	0,4	0,34	0,27
66	Торгонин К.С.	Сигида М.С.	ЧТПЗ	10.04.2018	80%	0	1	0,4	1	0,4	0,7	0,3	0,54	0,43
67	Туйлиев Д.С.	Халиков В.Г.	ЧТПЗ	10.04.2018	100%	0	0,4	0,5	0,4	0,3	0,7	0,2	0,34	0,34
68	Федотовских А.Д.	Касимов Р.А.	ЧТПЗ	10.04.2018	50%	0	0	0,8	0,8	0,7	0,5	0,2	0,36	0,18
69	Юлдашева К.К.	Лунев А.А.	ЧТПЗ	10.04.2018	85%	0	1	0,4	0,5	0,5	0,7	0,4	0,51	0,43
70	Ионова Е.И.	Стаханов К.С.	ЧТПЗ	20.04.2018	90%	0,5	0,2	0,3	0,7	0,3	0,6	0,3	0,41	0,36
71	Андронов Д.С.	Шаклеин Д.А.	ПНТЗ	20.04.2018	80%	0,8	1	0,3	0,9	0,5	0,6	0,5	0,70	0,56
72	Вахонина Д. Г.	Винник С.В.	ПНТЗ	20.04.2018	30%	0,6	0,8	0,4	0,9	0,5	0,5	0,6	0,62	0,19
73	Дьячков Д.К.	Гольцов А.Е.	ПНТЗ	20.04.2018	40%	1	0	0,5	0,6	0,5	0,6	0,7	0,55	0,22
74	Микрюкова А.Ю.	Сосунова Т.В.	ПНТЗ	20.04.2018	50%	0,9	0,8	0,3	0,7	0,3	0,6	0,4	0,62	0,31
75	Митюшова Т.А.	Гольцов А.Е.	ПНТЗ	20.04.2018	70%	1	0	0,5	0,6	0,5	0,6	0,7	0,55	0,38
76	Собко Д.В.	Храмов С.В.	ПНТЗ	20.04.2018	60%	0,8	0,7	0,4	0,6	0,5	0,6	0,6	0,63	0,38

Окончание табл.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
77	Юсупова Л. И.	Маковец- кий А.Н.	ЧТПЗ	16.05.2018	80%	1	1	0,8	0,6	0,8	1	0,5	0,86	0,69
78	Беляков А.О.	Стаханов К.С.	ЧТПЗ	01.06.2018	100%	1	0,6	0,3	0,6	0,3	0,7	0,3	0,59	0,59
79	Бесмельцев Д.А.	Стратулат В.Ю.	ЧТПЗ	01.06.2018	70%	0,8	1	0,3	0,5	0,3	0,7	0,3	0,62	0,43
80	Григорьев Д.С.	Шакиров Р.Д.	ЧТПЗ	01.06.2018	100%	0,8	1	0,3	1	0,3	0,7	0,3	0,67	0,67